

# Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2018

## Итоговый обзор

Определены лидеры производительности страны, регионов и ключевых отраслей



Задача повышения производительности труда стала общенациональным проектом

Сергей Жишкевич,  
главный редактор Делового портала «Управление производством»

5000+  
изучено предприятий

50%+ ВВП РОССИИ  
выручка участников

Лидеры  
отраслей

ТОП-100: Машиностроение  
ТОП-70: Металлургия  
ТОП-50: Радиоэлектронная  
ТОП-30: Приборостроение

ТОП-100: Пищевая  
ТОП-70: Химическая  
ТОП-45: Энергетика  
и другие номинации



Правительству обеспечить рост производительности труда не ниже 5% к 2024 году

Владимир Путин,  
Президент Российской Федерации



# УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

Подписка-2019 **УЖЕ ОТКРЫТА!**

Кейсы повышения производительности  
от ведущих предприятий России и мира

Реальные примеры решения ваших задач на производстве: проекты  
оптимизации процессов, чек-листы, шаблоны, интервью, опросы

Темы Альманаха «Управление производством - 2018»:



Гибкое производство:  
как выстроить  
эффективные  
процессы



Внутренний и внешний  
аудит: как оценить  
свое производство



От оптимизации к  
LEAN-культуре: кейсы  
российских компаний



Производительность  
труда: как найти точки  
роста



Эффективное  
производство:  
качество, процесс,  
стандарт



Качество продукции и  
процессов: как  
повысить и удержать

Подробнее о журнале:

- Издается в электронной форме.
- Распространяется только по подписке.
- Полностью подготовлен к печати.
- Периодичность - **6 номеров в год.**
- Стоимость подписки на 2019 год - **19 500 руб.** НДС не облагается.

На страницах нашего Альманаха Вы сможете найти ответы на свои вопросы, обогатить свои знания и обрести новые идеи.

**Вы можете оформить подписку,** отправив заявку в редакцию Делового портала «Управление производством» на e-mail [sale@up-pro.ru](mailto:sale@up-pro.ru) или на сайте [www.up-pro.ru](http://www.up-pro.ru)

# Содержание

5	статья	Что нужно знать о программе «Производительность труда»: ключевой нацпроект в вопросах и ответах
13	статья	Евгений Гурьев, Республика Башкортостан: Наш стратегический ориентир – войти в первую десятку по производительности труда
16	о премии	Всероссийская премия «Производительность труда – 2018»: Методика, задачи, цели
19	номинация	<b>ТОП-100: Лидеры промышленности России – 2018</b>
23	номинация	<b>ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в России за год</b>
26	номинация	<b>ТОП-100: Машиностроение</b> Лидеры по производительности труда
34	кейс	Как обеспечить успешный старт бережливого производства?
40	номинация	<b>ТОП-70: Химическая промышленность</b> Лидеры по производительности труда
46	кейс	STADA. Шесть сигм и программа Operational Excellence как залог производства без потерь
52	номинация	<b>ТОП-100: Пищевая промышленность</b> Лидеры по производительности труда
59	номинация	<b>ТОП-70: Металлургия</b> Лидеры по производительности труда
65	кейс	Создание системы повышения заинтересованности персонала в генерации идей в Группе НЛМК
70	номинация	<b>ТОП-25: Нефтегазовая промышленность</b> Лидеры по производительности труда
73	кейс	Интеграция, Объединение, Синергия: Как «Газпром нефть» создает систему управления операционной деятельностью «Эталон»
80	номинация	<b>ТОП-45: Энергетика</b> Лидеры по производительности труда
84	номинация	<b>ТОП-50: Радиоэлектронная промышленность</b> Лидеры по производительности труда
88	номинация	<b>ТОП-30: Приборостроение</b> Лидеры по производительности труда
91	номинация	<b>ТОП-40: Промышленность строительных материалов</b> Лидеры по производительности труда
96	кейс	Корпорация ТехноНИКОЛЬ: Прозрачность – залог эффективности и конкурентоспособности предприятия
100	номинация	<b>ТОП-20: Электротехническая промышленность</b> Лидеры по производительности труда
102	номинация	Производительность труда: <b>Лидеры регионов России</b>
104	статья	Вести с полей: как регионы РФ реализуют Программу повышения производительности
120	статья	Алексей Чибисов, Пермский край: Мотивация и системный подход как основа «истории успеха»
123	приложение	ТОП-500: Лидеры промышленности России – 2018



## Лидеры промышленности России – 2018

ООО «Портал «Управление Производством»  
Юр. адрес: 105005, г. Москва, ул. Бауманская д. 7, стр. 1, ант. 2, п. 1, к. 17, оф. 8  
e-mail: info@up-pro.ru  
Для писем: 117418, Москва, а/я 109.  
Сайт: www.up-pro.ru

### Copyright © Портал «Управление производством».

Материал был подготовлен Центром индустриальных исследований Делового портала «Управление производством» исключительно в целях информации. Содержащаяся в нем информация была получена из источников, которые, по мнению портала «Управление производством», являются надежными, однако она не должна быть истолкована, прямо или косвенно, как информация, содержащая рекомендации по инвестициям. Все мнения и оценки, содержащиеся в настоящем материале, отражают мнение авторов на день публикации и могут быть изменены без предупреждения.

Деловой портал «Управление производством» не несет ответственность за какие-либо убытки или ущерб, возникшие в результате использования любой третьей стороной информации, содержащейся в настоящем материале, включая опубликованные мнения или заключения, а также за последствия, вызванные неполнотой представленной информации. Информация, представленная в настоящем материале, получена из открытых источников либо предоставлена упомянутыми в отчете компаниями.

## Приветственное слово

В 2018 году Деловому portalу «Управление производством» исполняется 10 лет. Это десятилетие мы целенаправленно работали над формированием сообщества производственных менеджеров, созданием обширной библиотеки аналитических и практических материалов, налаживанием общероссийской практики обмена опытом между предприятиями, находясь в постоянном поиске новых проектов и решений, которые будут полезны российским производителям.

Четыре года назад одним из таких проектов стала Всероссийская премия «Производительность труда: Лидеры промышленности России», учрежденная нашим порталом, чтобы предложить компаниям конкретные и актуальные цифры, позволяющие систематизировать данные, сравнить свои достижения с лидерами, понять собственные возможности роста.

Для одних вызовы сегодняшнего времени становятся препятствием, для других – мотиватором, движущей силой для изменений, поиска скрытых резервов, эффективного управления своими ресурсами. И цифры, полученные по итогам Премии – 2018, говорят сами за себя: даже в непростых рыночных условиях ряд компаний год за годом показывает уверенный рост и остается в лидерах по производительности труда. И чрезвычайно важно обращаться к их опыту, делать его доступным для других предприятий.

Итоги Премии 2018 года мы сопровождаем статьями из Альманаха «Управление производством», главной задачей которого является аккумуляция лучшего опыта российских и зарубежных производств. В то время как премия показывает, ЧТО происходит с показателями производительности труда в различных отраслях российской промышленности, Альманах демонстрирует, КАК компании добиваются изменений – как обеспечивают стабильный рост производительности, как используют имеющийся потенциал, как собирают и мотивируют команду.

Основа их успеха – готовность постоянно проводить работу над ошибками, не останавливаться на достигнутом, учиться и меняться, брать лучшее из чужого опыта. И мы надеемся, их пример подтолкнет вашу компанию к переменам, подарит новые идеи, а Премия по производительности станет надежным инструментом в решении этой задачи.



Сергей Жишкевич, главный редактор Делового портала «Управление производством»

# Что нужно знать о программе «Производительность труда»: ключевой нацпроект в вопросах и ответах



Необходимость повышения производительности труда вошла в первоочередную повестку шесть лет назад, когда президент РФ Владимир Путин поставил задачу обеспечить рост этого показателя в 1,5 раза. Новым майским президентским указом «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» были определены новые цели: рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5% в год, что позволит вывести Россию на уровень ведущих экономик мира. Решающим шагом в этом направлении стала разработка и утверждение приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержки занятости». Что нужно знать о Программе сегодня?

Фото: ГК «АКОМ», участник программы Текст: Наталья Коношенко

Приоритетная программа «Повышение производительности труда и поддержка занятости», охватывающая период с сентября 2017 года по декабрь 2025 года, была утверждена президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам 30 августа 2017 года. Ее главная цель заключается в реализации региональных программ повышения производительности труда и поддержки занятости, которые позволят повысить этот показатель на предприятиях-участниках не менее чем на 30%.

Как акцентировал Владимир Путин в Послании к Федеральному Собранию 1 марта 2018 года: «Для дальнейшего изменения структуры национальной экономики, наращивания ее конкурентоспособности необходимо на принципиально ином уровне задействовать источники роста. Прежде всего – увеличить производительность труда на новой технологической, управленческой и кадровой основе. Чиновники всех уровней должны быть заинтересованы в росте своей эффективности и быть жестко нацелены на получение конкретного результата. Хочу подчеркнуть, что повышение производительности труда – это и рост заработных плат, а значит, и потребительского спроса. Это, в свою очередь, дополнительный драйвер для развития экономики».

Проект предполагает разработку в субъектах-участниках региональных программ по повышению производительности труда, создание региональных центров компетенций, содействие обучению управленческих кадров, снижение административных барьеров и стимулирование занятости населения.

Ключевые критерии выбора компаний – выручка до 30 миллиардов рублей и потенциал к повышению эффективности не менее 10%. Впрочем, выгоды от тиражирования лучших практик бережливого производства и повышения производительности сможет получить гораздо большее число компаний.

На какие вопросы важно ответить, чтобы понимать, в каком направлении движется программа «Повышение производительности труда и поддержка занятости»?

### О программе

#### Руководство Программы:

- Дмитрий Медведев, Председатель Правительства РФ;
- Антон Силуанов, Министр финансов РФ;
- Максим Орешкин, Министр экономического развития РФ.

#### Оператор Программы:

АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда»

#### Критерии отбора для участия в программе:

- Выручка предприятия от 800 млн рублей до 30 млрд рублей в год.
- Наличие потенциала повышения производительности труда не менее 10%.
- Вхождение предприятия в состав приоритетных отраслей, а именно: обрабатывающее производство, сельское хозяйство, транспорт, торговля, строительство.
- Доля участия налоговых резидентов иностранных государств в уставном (складочном) капитале юридического лица не выше 25%.

Дополнительные критерии, которые учитываются при принятии решения о включении предприятия в программу:

- Желание руководства участвовать в программе и добиваться результатов.
- Опыт внедрения инструментов бережливого производства на предприятии.
- Наличие ресурсов (проектного офиса) для реализации программы.
- Существенный разрыв между текущими показателями производительности труда, оборачиваемости запасов и отраслевыми бенчмарками.
- Возможность роста объема продаж за счет наращивания объемов производства.
- Согласование предприятия руководством региона и Федеральным центром компетенций.

#### Цели и задачи программы:

- Разработка эффективных мер повышения производительности труда.
- Распространение знаний в области повышения производительности труда.
- Стимулирование интереса к повышению производительности труда со стороны предприятий, региональных и федеральных органов власти.

### Кто: о ключевых действующих лицах

Оператором программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости» и звеном, играющим решающую роль в ее успешной реализации, является АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда». ФЦК был создан по решению президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам для разработки стратегий повышения производительности труда и контроля их реализации, отбора предприятий для участия в программе и их поддержки, для оценки соответствия результатов предприятий критериям выделения финансовой помощи. В числе основных целей ФЦК – повышение производительности труда на 25% на 850 предприятиях России к 2025 году.

«Если говорить о проекте по производительности труда, то здесь в первую очередь речь идет о достижении повышения производительности труда, не связанного с ростом инвестиций, а связанного с поиском внутренних резервов предприятий, созданием специальной системы, которая будет помогать предприятиям повышать производительность труда», – Министр экономического развития РФ Максим Орешкин на заседании президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам, 16 июля 2018.

Непосредственное участие в проекте создания Федерального центра компетенций, реализующего приоритетную программу «Повышение производительности труда и поддержка занятости» и способствующего эффективному взаимодействию участников рынка и распространению знаний, принял Внешэкономбанк.

Как подчеркнул в интервью Деловому порталу «Управление производством» заместитель Председателя Внешэкономбанка, член Правления Петр Золотарев (в настоящее время покинул должность): «Сегодня все передовые страны мира развивают, поддерживают повышение производительности. Производительность труда – это синтез управления, производства, технологий, экологичности, безопасности, внутренней и внешней логистики, управления запасами... Это колоссальная интегральная история. Во всех передовых странах мира существуют специальные институты развития, которые занимаются поддержкой производительности труда. Именно поэтому они добились очень высоких результатов. В России ВЭБ взял определенное лидерство в этой программе, понимая, что это – одна из важнейших экономических задач».

По словам Петра Золотарева, к реализации приоритетной программы планируется подключить 100% субъектов Российской Федерации. В регионах появятся свои центры компетенций, которые при

### Об операторе программы

АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда»

**Дата создания:** 18 декабря 2017

#### Учредители:

- Министерство экономического развития РФ;
- Банк развития.

**Генеральный директор:** Николай Иосифович Соломон.

#### Основные задачи:

- планирование программы и контроль ее реализации;
- отбор предприятий для участия в программе;
- поддержка предприятий-участников в достижении результатов программы;
- оценка соответствия результатов предприятий критериям выделения финансовой помощи;
- представительство программы в органах власти, общественных организациях и бизнес-секторе.

взаимодействии с образовательными организациями, отраслевыми институтами и передовыми предприятиями будут разрабатывать, апробировать и тиражировать меры, направленные на повышение производительности труда, оказывать методологическую и консультационную поддержку администрациям регионов и представителям предприятий по вопросам получения финансовых и нефинансовых мер поддержки. Эти меры позволят создать новые высокопроизводительные рабочие места, окажут содействие сбыту продукции предприятий на внутренние рынки и за рубеж.

### К РЕАЛИЗАЦИИ ПРИОРИТЕТНОЙ ПРОГРАММЫ ПЛАНИРУЕТСЯ ПОДКЛЮЧИТЬ 100% СУБЪЕКТОВ РФ

«Федеральный центр компетенций будет осуществлять мониторинг результатов реализации приоритетной программы и региональных программ. По результатам мониторинга будут отобраны лучшие региональные практики, на их базе сформированы универсальные решения, которые будут доступны для дальнейшего масштабирования на все заинтересованные предприятия», – отметил заместитель Председателя.

### Где: география проекта

Пилотными регионами, апробировавшими программу «Повышение производительности труда и поддержка занятости», стали Тульская, Тюменская, Самарская области, Пермский край, Республика Башкортостан и Республика Татарстан. Позже к ним присоединились Белгородская, Калужская, Нижегородская, Рязанская, Саратовская и Свердловская области, Краснодарский и Ставропольский край, Республика Мордовия и Чувашская Республика.

Участники пилотных проектов проходят опережающее профессиональное обучение, профессиональную переподготовку и повышение квалификации, в том числе по бережливому производству, проектному управлению, цифровой экономике. Впрочем география проекта по повышению производительности труда и поддержке занятости будет расширяться. Как отметила помощник министра экономического развития РФ Юлия Урожаева, число регионов, заявивших о намерении участвовать в приоритетной программе, растет.

### Что: направления работы

Приоритетная программа предполагает использование целого арсенала мер, способствующих повышению производительности труда, – информирование, обучение и вовлечение предприятий, разработку и внедрение эффективных стратегий поддержки производительности труда, реализацию стимулирующих мероприятий, снятие ряда барьеров, совершенствование механизма получения предприятиями господдержки.

Решающую роль в этом процессе играет Федеральный центр компетенций, проводящий масштабную работу по экспертной поддержке предприятий. На него возложена важнейшая задача – создание базы для обучения и подготовки управленческих команд регионов, распространения знаний и расширения компетенций, разработки и внедрения организационных инноваций и лучших международных практик в производственные и управленческие процессы.

Обучение, затрагивающее как руководителей высшего звена, так и линейных руководителей и рабочий персонал, является важной частью национального проекта. В рамках Программы предприятию оказывается поддержка путем выделения экспертов ФЦК (на безвозмездной основе) по следующим направлениям:

1. Амбициозные цели: определение, декомпозиция, постановка КПЭ для сотрудников и т.д.
2. Оптимизация производственных и офисных процессов;
3. Управление программой и изменениями;
4. Обучение на производственной площадке;

### Действующие участники проекта

16 действующих регионов-участников:

- Белгородская область
- Калужская область
- Краснодарский край
- Нижегородская область
- Пермский край
- Республика Башкортостан
- Республика Мордовия
- Республика Татарстан
- Рязанская область
- Самарская область
- Саратовская область
- Свердловская область
- Ставропольский край
- Тульская область
- Тюменская область
- Чувашская республика

### Направления работы

#### Программа для страны:

- повышение конкурентоспособности продукции предприятий и импортозамещение;
- поддержка занятости населения в регионах;
- формирование управленческого резерва на региональном уровне.

#### Программа для регионов:

- формирование точек роста производительности;
- привлечение инвестиций;
- повышение квалификации трудовых ресурсов.

#### Программа для предприятий:

- возможность повысить производительность труда за счет применения инструментов бережливого производства;
- возможность повысить квалификацию и вовлеченность персонала;
- возможность получить льготные кредиты в случае успеха программ на предприятии.



5. Формирование культуры постоянных улучшений;

6. Оценка производственной системы в рамках программы целевого финансирования проектов повышения производительности труда Фондом развития промышленности.

К 2020 году Федеральный центр компетенций должен сформировать пакет типовых решений в сфере производительности труда не менее чем по пяти отраслям и трем функциям, включая HR, логистику, сбыт, маркетинг, закупки, производство.

Важным шагом в развитии программы стало подписание Меморандума о взаимодействии с японскими парламентариями. Это решение даст командам, которые работают в регионах на пилотных предприятиях, возможность ознакомиться с передовым японским опытом, посетить предприятия с высокой производительностью труда.

Расширение компетенций компаний подразумевает не только освоение лучших практик повышения производительности труда и эффективности и обучение инструментам бережливого производства, но и работу в направлении Индустрии 4.0 и цифровой трансформации производств.

Несмотря на то, что в фокусе внимания, как правило, находится вопрос производительности труда, нельзя забывать и о втором, напрямую сопряженном с вопросами производительности, направлении Программы – содействии занятости населения. Это направление призвано разработать пакет опережающих мер по смягчению негативных последствий роста производительности труда на предприятиях, а именно – сокращения персонала. Программа предусматривает развитие институтов содействия занятости населения и реализацию активных программ по обучению и трудоустройству работников предприятий-участников. По результатам реализации приоритетной программы не менее 90% работников, участвующих в мероприятиях по повышению эффективности занятости и обратившихся в службу занятости, должны быть трудоустроены и получать зарплату не ниже, чем на предыдущем месте работы.

В этой части большую работу проделывает Министерство труда и соцзащиты. Как в ходе июльского заседания президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам отметил Министр труда и социальной защиты Максим Топилин: «Мы в этом году уже достаточно успешно начали пилотировать этот проект в шести регионах: Пермский край, Башкортостан, Татарстан и ряд других регионов. Я считаю, что позитивный результат работы всех служб, которые в этом участвуют, – это то, что работодатели стремятся сохранить тех работников, которые работают на пилотных предприятиях. Это касается практически

всех. Средства, это 500 млн рублей в этом году, прежде всего идут на обучение тех сотрудников, которые начинают работать, и им требуются новые компетенции в связи с тем, что идет, допустим, переоборудование или организация каких-то новых линий».

Вторым важным направлением, по мнению министра, является научная организация труда, обучение которой необходимо возобновить в вузах. На эти программы планируется выделять чуть менее 1,5 млрд рублей каждый год.

«Все новые регионы будут входить в этот проект. Мы исходим из того, что очень важно будет эти управленческие технологии – организации труда, бережливого производства – внедрять в стандарт работы предприятий», – подчеркнул Максим Топилин. Планируется комплексное решение реформирования системы занятости в регионе, включая вопросы снижения дисбаланса спроса и предложения рабочей силы, создания новых рабочих мест, активизации взаимодействия работодателей, служб занятости, образовательных учреждений и других участников рынка труда. Кроме того, общероссийский народный фронт (ОНФ) выступил с предложением внести в программу пункты, касающиеся реформирования центров занятости и введения дополнительных часов на освоение методик эффективного производства в технических учебных заведениях.

### Как: образовательные программы и финансовые механизмы

«Сегодня в России есть около 1600-1800 экспертов, которые понимают, как оптимизировать производство. Проблема в том, что большая их часть (1400 человек) сосредоточена в крупных корпорациях и организациях, и их знания недоступны для общего пользования», – так очертил проблему генеральный директор АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» Николай Соломон в ходе стратегической сессии «Экономический прорыв. Цифровая экономика», прошедшей 7 августа в Самарской области.

Федеральный центр компетенций позволяет открыть эти ресурсы для широкого круга компаний. Принцип работы Федерального центра компетенций прост: за один год эксперт ФЦК воспитывает минимум 14 новых специалистов, 12 из которых остаются на своих предприятиях.

«Эксперты ФЦК работают со своими воспитанниками бок о бок, передавая им свой опыт. То есть мы пытаемся не научить, а натренировать. И это принципиально отличает наш подход от работы классических консультантов, которые просто оставляют вам перечень рекомендаций», – подчеркнул Николай Соломон.

В настоящее время Программа повышения производительности труда реализуется в шестнадцати регионах страны: в рамках предварительных итогов на отдельных предприятиях проекта рост производительности труда может составить в первый год более 20%. Предприятия вступают в программу волнами. Так, подготовка внутренних тренеров предприятий, вошедших в первую волну реализации программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости» завершилась 5 июля 2018 года. В программу подготовки были включены сотрудники АО «Стеклолит», АО «ОЗНА-измерительные системы», ООО «Уралбумага», ОАО «Суксунский оптико-механический завод», АО «ГСМ Нефтемаш», ООО НПП «СибБурМаш», ЗАО «Средне-Волжский Механический Завод», АО «Мотор-Супер», ООО «Узола», ПАО «Русполимет», ООО «Аэрозоль Новомосковск», ОАО «Казанькомпрессормаш», АО «Зеленодольский завод им. А.М. Горького».

Тренеры прошли предварительный очный отбор. Программа подготовки внутренних тренеров включала в себя методическую сессию по обучающим курсам, тренинг тренеров, стажировки в рабочих проектах в течение двух месяцев. Завершающим этапом стала сертификация на право проведения трех обучающих курсов: «Базовый курс по производственной системе», «5С», «Методика реализации проекта по оптимизации продуктового потока/ процесса».

### Как: профильные издания

Для повышения производительности труда и эффективного участия в госпрограмме, предприятиям уже более 10 лет помогают профильные издания с опытом коллег.

**Альманах «Управление производством»** – электронный журнал, выходит 6 номеров в год. Представленные в журнале практические кейсы по оптимизации производственных процессов, повышению эффективности оборудования, использованию инструментов бережливого производства, сокращению затрат и др. обеспечат прочный фундамент для старта собственного процесса улучшений, а готовые к использованию чек-листы позволят сотрудникам быстро включиться в работу. Реальные примеры решения задач на производстве.

Где подписаться: [www.up-pro.ru/shop/almanach.html](http://www.up-pro.ru/shop/almanach.html)

**LEAN. Бережливое производство. Практическое руководство** – сборник алгоритмов и дорожных карт для внедрения бережливого производства. В руководстве рассматривается пять этапов внедрения LEAN – планирование, внедрение, развертывание, интеграция и совершенствование – и даются ответы на вопросы, сколько времени занимает каждый этап и из каких шагов он состоит. 12 чек-листов, 5 алгоритмов, построение дорожной карты Lean Six Sigma.

Где приобрести: [www.up-pro.ru/shop/lean.html](http://www.up-pro.ru/shop/lean.html)

**5S: Практическое руководство по внедрению** – пошаговый алгоритм подготовки и реализации мероприятий внедрения системы 5S: от разработки плана и оформления карты проекта до оценки полученных результатов. 15 чек-листов, фото, примеры предприятий.

Где приобрести: [www.up-pro.ru/shop/5s-vnedrenie.html](http://www.up-pro.ru/shop/5s-vnedrenie.html)



Альманах «Управление производством» – специализированное издание в помощь предприятиям, ставшим на путь повышения производительности труда. Подписка-2019 уже открыта.



В сентябре 2018 года легендарный специалист по бережливому производству Нампати Хаяси, советник корпорации «Тойота», посетил предприятие «Аэрозоль Новомосковск». Рабочий визит был организован Федеральным центром компетенций.

Комиссия, состоявшая из экспертов ФЦК и Академии Росатома, оценивала экспертизу участников в области управления проектами бережливого производства, владение учебными программами и готовность к самостоятельному проведению тренингов. Во время сертификации участники демонстрировали полученные знания и навыки: решали тестовые задания, проводили тренинги, включающие интерактивные лекции, групповые дискуссии и деловые игры. Каждый участник рассказал о проектах бережливого производства, реализованных на его предприятии с момента старта программы «Повышения производительности труда и занятости», успехах и сложностях, с которыми столкнулась организация, достигнутых показателях. По итогам мероприятия были выданы 45 сертификатов 17 тренерам.

Помимо информационной поддержки, обучающих программ и помощи консультантов, Программа предусматривает и финансовую поддержку, в частности приоритетный доступ к определенным мерам господдержки, в том числе в техническом перевооружении. Так, с этого года Фонд развития промышленности РФ объявил о запуске новой программы финансирования инвестиционных проектов, направленной на поддержку проектов промышленных предприятий, включенных в региональные про-

граммы повышения производительности труда. Для получения займа заявителю необходимо быть участником региональной программы повышения производительности труда и иметь сертификат ФЦК о наличии у компании ключевых элементов производственной системы и достаточном уровне использования внутренних ресурсов повышения производительности.

Сумма займа составляет 50-300 млн рублей на срок не более пяти лет под 1% годовых. Общий бюджет проекта должен составлять не менее 62,5 млн рублей, а целевой индекс увеличения производительности труда – не менее 5% ежегодно со второго года после получения займа и не менее 20% по итогам реализации проекта. Также необходимо наличие обязательств по софинансированию проекта со стороны Заявителя, частных инвесторов или за счет банковских кредитов в объеме не менее 20% общего бюджета проекта.

Еще один стимул Программы повышения производительности труда – содействие выходу компаний на новые рынки (внутренние и внешние) через создание ряда форматов поддержки в вопросах экспорта. Для компаний предусмотрены тренинги, в ходе которых они пошагово проходят все стадии выхода на внешний рынок, а результатом такой практики становится выход на реальный экспортный контракт.

## Сколько: производительность труда в цифрах

Реализация приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости» продолжается. С каждым годом масштаб программы будет расти, охватывая все большее количество предприятий. Руководство страны возлагает на программу большие надежды, а оправдаются они или нет – покажет время. Впрочем, первые шаги уже сделаны; пилотные предприятия, первыми получившие поддержку, показывают неплохие результаты.

«Предпосылки для этого (прим. ред. – достижения целей, определенных «майским» указом) есть, – подчеркнул советник министра экономического развития РФ Александр Молодцов. – Предприятия-участники должны в первый год увеличить производительность на 5%, во второй год – на 15%, на третий год – на 30%. Как показывают первые результаты, те предприятия, с которыми мы работаем, идут быстрее этого графика».

«По опыту 6 пилотных регионов мы видим результаты по увеличению производительности труда на 25, 30, 40%, в 2 раза – эти показатели достигаются легко, – отметила в ходе IV Пермского инженерно-промышленного форума помощник министра экономического развития Российской Федерации Юлия Урожаева. – В пилотном проекте участвуют только предприятия обрабатывающей промышленности. Сейчас мы видим серьезные возможности применения принципов бережливого производства, повышения производительности в транспортной сфере, в строительстве и в социальном секторе (здравоохранение, образование, соцзащита)».

Серьезная образовательная и консалтинговая поддержка, создание базы знаний и продвижение передовых подходов к рациональной организации процессов на производствах, облегчение доступа к финансированию и техническому перевооружению действительно могут серьезно повысить конкурентоспособность российской экономики.

«Весь мир проходит сейчас через переломный период, и лидером станет тот, кто готов и способен к изменениям, тот, кто действует, идет вперед. За последние без малого 30 лет мы добились таких перемен, для которых другим государствам

*Материал подготовлен на основании данных: 1) Официальный сайт Федерального центра компетенций в сфере производительности труда, <http://производительность.рф>; 2) ОНФ предлагает подкорректировать нацпроект «Производительность труда и поддержка занятости», [prf.ru](http://prf.ru), сентябрь 2018; 3) Дарья Дорожжикина, Николай Соломон: В госпрограмме по повышению производительности труда будут участвовать 300 предприятий региона, [volga.news](http://volga.news), август 2018; 4) Источник: нацпроект по производительности труда потребует 50 млрд рублей, [ria.ru](http://ria.ru), август 2018; 5) Брифинг Максима Топилова по завершении заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам, Официальный*

## Производительность труда в цифрах

**5%** – должен составить ежегодный рост производительности труда в базовых несырьевых отраслях экономики к 2024 году.

**85 регионов** – должна охватить программа к 2024 году.

**10 тысяч компаний** – таков планируемый охват предприятий к 2024 году. В правительстве ожидают поэтапного достижения зафиксированных целевых показателей. Так, к 2021 году предполагается выйти на показатель 57 регионов-участников и около 4 тысяч организаций.

**23 000 специалистов** по производственной системе в стране будут воспитаны Федеральным центром компетенций в сфере производительности труда.

**49,5 миллиардов рублей** – может составить общий объем финансирования проекта из федерального и региональных бюджетов РФ за все шесть лет реализации нацпроекта. Разработчики рассчитывают направить 28,8 миллиардов рублей на адресную поддержку предприятий, около 6,7 миллиардов рублей – на системные меры по повышению производительности труда, почти 14 миллиардов рублей на поддержку занятости населения

**1 триллион рублей**, или 1% ВВП РФ – такой вклад проекта в экономику ожидается, согласно оценочным экспертным данным, к 2022 году.

понадобились столетия. Наша сплоченность – самая прочная основа для дальнейшего развития. В предстоящие годы нам надо еще больше укрепить свое единство, чтобы мы работали как одна команда, которая понимает, что перемены необходимы, и готова отдавать свои силы, знания, опыт, талант для достижения общих целей», – Владимир Путин в Послании к Федеральному Собранию 1 марта 2018 года.

*сайт Правительства России [government.ru](http://government.ru), июль 2018; 6) Подготовка внутренних тренеров предприятий, вошедших в первую волну реализации программы, Официальный сайт Федерального центра компетенций в сфере производительности труда, июль 2018; 7) Путин поручил увеличить производительность труда на несырьевых предприятиях, [ria.ru](http://ria.ru), май 2018; 8) Более 150 компаний из 16 регионов РФ вошли в программу повышения производительности труда, [tass.ru](http://tass.ru), апрель 2018; 9) Послание президента Федеральному Собранию, [kremlin.ru](http://kremlin.ru), март 2018; 10) Утвержден паспорт приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости», Официальный сайт Правительства России [government.ru](http://government.ru), сентябрь 2017.*

# Евгений Гурьев, Республика Башкортостан: Наш стратегический ориентир – войти в первую десятку по производительности труда

Реализация приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости» стартовала в Республике Башкортостан еще в 2017 году, и 16 предприятий региона уже на собственном опыте оценили ту пользу, которую участники смогут извлечь из этой инициативы. О значимости Программы для развития предприятий региона, о первых результатах и факторах успеха Деловому порталу «Управление производством» рассказал Евгений Александрович Гурьев, заместитель Премьер-министра Правительства Республики Башкортостан – министр земельных и имущественных отношений Республики Башкортостан.



Евгений Александрович Гурьев, заместитель Премьер-министра Правительства Республики Башкортостан – министр земельных и имущественных отношений Республики Башкортостан

**– Евгений Александрович, насколько, на ваш взгляд, показатель производительности труда важен для экономического развития региона? И каковы перспективы Республики Башкортостан в этом направлении?**

– Показатель производительности труда отражает эффективность функционирования экономики и напрямую влияет на объем валового регионального продукта. В этой связи, сегодня вопрос повышения производительности труда является одним из ключевых приоритетов развития регионов и страны в целом. Целевые ориентиры в данном направлении отражены в 204-ом «майском» Указе Президента России. Работа на федеральном и региональном уровнях будет вестись в рамках соответствующего национального проекта.

Что касается Республики Башкортостан. Мероприятия здесь реализуются в соответствии со Стратегией социально-экономического развития республики до 2030 года. Наш стратегический ориентир – войти в первую десятку субъектов России по производительности труда. Для этого у нас имеются все возможности. Мы имеем мощный промышленный потенциал, располагаем крупными уникальными производствами и технологиями. На сегодняшний день промышленная отрасль формирует более трети валового регионального продукта республики и имеет многоотраслевую структуру.

**– Ваш регион принимает участие в приоритетной программе повышения производительности труда – на какой результат вы рассчитываете? Какая работа уже проделана?**

– Да, действительно, Республика Башкортостан в прошлом году вошла в число 7 пилотных регионов России для участия в реализации приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости».

Во исполнение подписанного соглашения с Минэкономразвития России мы утвердили приоритетную региональную программу. Благодаря реализации данного документа планируем обеспечить ежегодный 5-процентный рост производительности труда на предприятиях-участниках

В настоящее время пилотная работа ведется с 16 организациями в сфере промышленности и сельского хозяйства. С ними заключены соответствующие соглашения, проводится обучение. Мероприятия реализуются при методологической поддержке передовых экспертов в области повышения производительности труда. Это представители Госкорпорации Росатом, а также не так давно созданных Федерального и регионального центров компетенций.

В мае уже завершились первые работы в АО «ОЗНА-Измерительные системы» и АО «СТЕКЛОНИТ». Удалось двукратно увеличить скорость производственного цикла, полностью исключить сверхурочные работы, снизить межоперационные запасы. Рост производительности составил более 5%. В настоящее время реализуются проекты еще на 3 предприятиях республики. Наш целевой ориентир здесь – вовлечь в региональную программу к 2025 году 120 участников.

**– Какой совет вы могли бы дать предприятиям-участникам? Почему так важна последовательная и системная работа по повышению производительности труда?**

– Я бы здесь обратился не только к участникам про-

граммы, но и к другим предприятиям, которые еще не вовлечены в данный проект. Участие организаций в программе по повышению производительности труда дает для них ряд существенных преимуществ.

Во-первых, имеется возможность перенимать передовой опыт Федерального и регионального центров компетенций, формируя современную культуру производства и стандарты. Отмечу, что данные эксперты работают с регионами на безвозмездной основе, в то время как на российском рынке цены на такие консалтинговые услуги весьма высокие.

Во-вторых, внедрение современных технологий в области бережливого производства позволяет предприятиям максимально мобилизовать свой имеющийся потенциал без дополнительного дорогостоящего переоборудования.

В-третьих, поскольку вопрос повышения производительности труда является национальным проектом и в ближайшие годы будет охватывать все субъекты РФ, то у участников имеется реальная возможность изучать лучшие практики с посещением регионов-лидеров в данной области.

Предприятиям, которые уже приступили к реализации программы, я бы посоветовал выстроить более эффективный диалог с отраслевыми кураторами проекта в лице профильных республиканских министерств и госкомитетов по выработке необходимых мер государственной поддержки, которые актуальны для предприятия. Производительность труда на 1 работника в абсолютном выражении составила 764,9 тыс. рублей. По данному показателю республика занимает 32-е место в России. Производительность труда в ряде отраслей экономики республики пока не достигает среднероссийского уровня, в том числе в электроэнергетике, строительстве, сельском хозяйстве, торговле, транспорте.



Сотрудники АО «СТЕКЛОНИТ» прошли обучение принципам Производственной системы Росатома в рамках первого этапа программы «Повышение производительности труда и поддержки занятости» (steklonit.com)

# БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

практическое руководство по внедрению

ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ

ИЮЛЬ 2018

В РУКОВОДСТВЕ

- LEAN. ГИД ПО ВНЕДРЕНИЮ 22
- КОНТРОЛЬНЫЕ ЛИСТЫ 57
- ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ПОТЕРЬ 68
- ФОРМИРОВАНИЕ LEAN-КУЛЬТУРЫ 107

82 ШАГА: ОТ СТАРТА  
ПРОЕКТА ДО  
ФОРМИРОВАНИЯ  
LEAN-КУЛЬТУРЫ

методики: 5S, SMED, TPM,  
Рока Yoke, VSM, дорожная  
карта Lean Six Sigma и  
другие

чек-листы: от базовых,  
оценивающих общую готовность  
предприятия к LEAN, до более  
сложных, глубоко проникающих в  
процессы организации

БОЛЕЕ 100 СТРАНИЦ  
объем выпуска



[Узнать больше](#)

на [www.up-pro.ru](http://www.up-pro.ru)



[Демо-версия](#)

# Всероссийская премия «Производительность труда – 2018»: Методика, задачи, цели

## Об организаторе

Всероссийская премия «Производительность труда: лидеры промышленности России – 2018» была организована и всецело профинансирована Деловым порталом «Управление производством». Проект стал результатом систематической работы по аккумуляции и анализу показателей операционной деятельности десятков тысяч предприятий на территории России. Сбор данных и их интерпретация, сотрудничество с руководителями предприятий и министерствами, редакционная работа – и как итог выпуск Премии – стали возможными благодаря совместным усилиям каждого участника команды нашего Центра индустриальных исследований, единственного в СНГ, специализирующегося на полномасштабных аналитических исследованиях для производственных менеджеров.

## О Премии

Показатель производительности труда является одним из важнейших при оценке эффективности экономики. Он показывает, насколько рационально предприятие использует свои трудовые ресурсы, и опосредованно сигнализирует о том, насколько современным парком оборудования оно обладает, какие технологии использует, насколько разумно ведет бизнес. И у российских предприятий в этой области имеется огромный потенциал для роста. Дать предприятиям точку отсчета и актуальные данные для бенчмаркинга, выявить лидеров и показать, к чьему опыту стоит присмотреться, была призвана Всероссийская премия «Производительность труда: Лидеры промышленности России», впервые организованная Деловым порталом «Управление производством» в 2015 году.

### Главные задачи Премии по производительности:

1. Определить лидеров промышленности России, показать тех, кто благодаря всесторонним усилиям достигает уникальных результатов и развивает производственный потенциал страны.
2. Предложить промышленным предприятиям новые цели и достойные примеры для развития, предоставить уникальную бенчмаркингую информацию по ключевым отраслям и промышленности России в целом.
3. Помочь предприятиям, федеральным и региональным властям увидеть реальную и актуальную картину производительности на уровне не только страны, отраслей и регионов, но и конкретных предприятий, заводов и фабрик.

**«В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ,  
КОГДА ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ  
СИТУАЦИЯ НЕ ОЧЕНЬ ПРОСТАЯ –  
БЛИЖАЙШИЕ 5-6 ЛЕТ НАС  
ОЖИДАЕТ ОЧЕНЬ СЕРЬЕЗНОЕ  
СОКРАЩЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ  
НАСЕЛЕНИЯ В  
ТРУДОСПОСОБНОМ ВОЗРАСТЕ, –  
ИМЕННО  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА  
СТАНОВИТСЯ ТЕМ ФАКТОРОМ,  
РОСТ КОТОРОГО МОЖЕТ  
ОБЕСПЕЧИТЬ ДОСТИЖЕНИЕ  
ЦЕЛЕВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ»**



Максим Орешкин, Министр экономического развития Российской Федерации



С учетом того внимания, которое уделяется сегодня вопросам производительности труда, наличие актуальных и систематизированных данных по предприятиям, отраслям, регионам и экономике в целом позволит руководителям объективно оценивать собственные результаты, сопоставляя их с результатами других представителей отрасли или страны в целом, своих партнеров и конкурентов, определять расстановку сил на рынке, принимать более обоснованные решения. Эта информация, полная и объективная, станет хорошим подспорьем для формулирования новых амбициозных целей и ориентиром в движении вперед.

Результаты Премии могут стать для руководителей корпораций, холдингов и предприятий, чья работа оценивается по такому КПЭ, как рост производительности труда, действенным практическим инструментом для самооценки.

В процессе работы были изучены данные **более 5000 промышленных предприятий** России, их совокупная выручка составила **более 51% ВВП России**, количество сотрудников – **более 5,5 млн человек**.

Итак, кто же стал лидером по производительности труда в России в этом году? И как расположились в рейтинге участники?

### Методика проведения

Методика проведения Премии по производительности не изменилась: базой для проведения Премии являлись данные анкет, предоставленных предприятиями, а также информация, полученная из открытых источников (ежеквартальная и годовая отчетность предприятий). Для расчета производительности использовались показатели выручки и среднесписочной численности предприятий за 2017-2016 годы.

Формула расчета производительности труда:

*Производительность труда (млн руб./ чел. в год) = годовая выручка (млн руб.) / численность персонала (чел.)*

Формула расчета роста производительности труда:

*Рост производительности труда (%) =  $\frac{\text{Производительность труда 2017 (млн руб./ чел. в год)}}{\text{Производительность труда 2016 (млн руб./ чел. в год)}} \times 100\%$*

Используемые сокращения в таблицах:

**НЕФ** – Нефтегазодобыча и нефтепереработка, **ЭН** – Энергетика, **МЕТ** – Металлургия, **ХИМ** – Химическая промышленность, **ПСМ** – Производство строительных материалов, **ПИЩ** – Пищевая промышленность, **ДОА** – Добыча и обработка алмазов, **РП** – Радиоэлектронная промышленность, **ДОБ** – Деревообработка и ЦБК, **УГП** – Угольная промышленность, **ЮВП** – Ювелирная промышленность, **ЭЛП** – Электротехническая промышленность, **МАШ** – Машиностроение, **СТП** – Стекольная промышленность, **ЛЕГ** – Легкая промышленность, **ПРС** – Приборостроение, **УРН** – Урановая промышленность, **ХОЛ** – Холдинговая компания, **ПР** – Прочие.

**«ПРАВИТЕЛЬСТВУ СОВМЕСТНО С  
ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
ВЛАСТИ СУБЪЕКТОВ РФ ПРИ  
РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ  
ПРОГРАММЫ В СФЕРЕ ПОВЫШЕНИЯ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И  
ПОДДЕРЖКИ ЗАНЯТОСТИ  
ОБЕСПЕЧИТЬ РОСТ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА  
СРЕДНИХ И КРУПНЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЯХ БАЗОВЫХ  
НЕСЫРЬЕВЫХ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ  
НЕ НИЖЕ 5% К 2024 ГОДУ»**



Владимир Путин, Президент Российской Федерации

### Номинации

В итогах Премии по производительности-2018 представлены данные следующих номинаций:

- ТОП-100: Лидеры промышленности России – 2018.
- ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в России за год.
- Отраслевые лидеры по производительности труда – 2018.
- Лидеры по производительности труда в подотраслях – 2018.
- Лидеры по производительности труда регионов России – 2018.
- ТОП-500: Лидеры промышленности России – 2018.

#### **Машиностроение:**

- ТОП-100: Лидеры по производительности труда в машиностроении России;
- Лидеры по росту производительности труда в машиностроении России за год.

#### **Химическая промышленность:**

- ТОП-70: Лидеры по производительности труда в химической промышленности России;
- Лидеры по росту производительности труда в химической промышленности России за год.

#### **Пищевая промышленность:**

- ТОП-100: Лидеры по производительности труда в пищевой промышленности России;
- Лидеры по росту производительности труда в пищевой промышленности России за год.

#### **Металлургия:**

- ТОП-70: Лидеры по производительности труда в металлургии России;
- Лидеры по росту производительности труда в металлургии России за год.

#### **Нефтегазовая промышленность:**

- ТОП-25: Лидеры по производительности труда в нефтегазовой промышленности России;
- Лидеры по росту производительности труда в нефтегазовой промышленности России за год.

#### **Приборостроение:**

- ТОП-30: Лидеры по производительности труда в приборостроении России;
- Лидеры по росту производительности труда в приборостроении России за год.

#### **Промышленность строительных материалов:**

- ТОП-40: Лидеры по производительности труда в промышленности строительных материалов России;
- Лидеры по росту производительности труда в промышленности строительных материалов России за год.

#### **Радиоэлектронная промышленность:**

- ТОП-50: Лидеры по производительности труда в радиоэлектронной промышленности России;
- Лидеры по росту производительности труда в радиоэлектронной промышленности России за год.

#### **Электротехническая промышленность:**

- ТОП-20: Лидеры по производительности труда в электротехнической промышленности России;
- Лидеры по росту производительности труда в электротехнической промышленности России за год.

#### **Энергетика:**

- ТОП-45: Лидеры по производительности труда в энергетике России;
- Лидеры по росту производительности труда в энергетике России за год.

# Лучшие из лучших. Номинация: «ТОП-100: Лидеры промышленности России – 2018»

Нефтегазовая и нефтедобывающая отрасли являются одними из приоритетных в российской экономике, поэтому нет ничего удивительного в том, что уже четвертый год подряд тройку лидеров Премии по производительности занимают ее представители.

Наряду с нефтедобычей и нефтепереработкой отраслями-лидерами по производительности труда являются машиностроение, производство строительных материалов, энергетика и угольная промышленность. В ТОП-100 также вошли представители металлургии, деревообработки и ЦБК, пищевой и химической промышленности, а также отрасли добычи и обработки алмазов.

Подводя итоги Премии, стоит выделить компании Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус (Hyundai Motor Company) и Завод Лоджикруф Корпорации ТЕХНОНИКОЛЬ. С уровнем производительности труда 67,55 млн руб./чел. в год и 44,56 млн руб./чел. в год соответственно они смогли занять 4-е и 8 место в общей номинации, потеснив предприятия отрасли нефтегазодобычи и нефтепереработки.

## **1 место: Сахалин Энерджи, производительность труда: 139,44 млн руб./чел. в год.**

Первое место по производительности труда удерживает лидер прошлого года – компания «Сахалин Энерджи», которая также занимает первое место в нефтегазовой отрасли и в Сахалинской области. В тройку лидеров Премии «Сахалин Энерджи» входит уже четвертый год подряд. Рост производительности за год составил + 5%.

## **2 место: АНК «Башнефть», производительность труда: 81,29 млн руб./чел. в год.**

Впервые в тройку лидеров в Премии по производительности входит АНК «Башнефть». Такой значительный рывок стал возможен благодаря серьезной работе по повышению производительности труда, позволивший за один год добиться прироста производительности на 28%. АНК «Башнефть» также является лидером по производительности труда Республики Башкортостан.

## **3 место: НОВАТЭК, производительность труда: 71,60 млн руб./чел. в год.**

«НОВАТЭК» уже три года подряд удерживает «бронзовую медаль» Премии по производительности, оставаясь при этом безусловным лидером по производительности труда в Тюменской области.

Таблица 1. ТОП-100: Лидеры промышленности России – 2018 (1/2)

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Отрасль	Регион
1	Сахалин Энерджи	139,44	НЕФ	Сахалинская область
2	АНК «Башнефть»	81,29	НЕФ	Республика Башкортостан
3	НОВАТЭК	71,6	НЕФ	Тюменская область
4	Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус (Hyundai Motor Company)	67,55	МАШ	Санкт-Петербург
5	Группа ЛУКОЙЛ	57,3	НЕФ	Москва
6	Удмуртнефть	54,56	НЕФ	Удмуртская республика
7	Севернефтегазпром	46,84	НЕФ	Тюменская область
8	Завод Лоджикруф	44,56	ПСМ	Рязанская область
9	Оренбургнефть	42,72	НЕФ	Оренбургская область
10	Славнефть-Мегионнефтегаз	40,76	НЕФ	Тюменская область
11	Завод Техноплекс	35,71	ПСМ	Рязанская область
12	Центральная обогатительная фабрика «Абашевская»	34,96	УГП	Кемеровская область
13	Энел Россия	29,09	ЭН	Свердловская область
14	Богучанская ГЭС	28,14	ЭН	Красноярский край
15	Татнефть им. В.Д.Шашина	27,53	НЕФ	Республика Татарстан
16	Фортум	27,52	ЭН	Челябинская область
17	Газпром нефть	27,37	НЕФ	Санкт-Петербург
18	НЛМК-Калуга	26,84	МЕТ	Калужская область
19	Мосэнерго	24,89	ЭН	Москва
20	Завод Николь-Пак, г. Учалы	22,99	ДОБ	Республика Башкортостан
21	Алтай-Кокс	22,5	МЕТ	Алтайский край
22	Магнитогорский металлургический комбинат	21,75	МЕТ	Челябинская область
23	НЛМК-Урал	21,67	МЕТ	Свердловская область
24	ТехноНиколь-Выборг	20,71	ПСМ	Ленинградская область
25	Карельский окатыш	20,13	МЕТ	Республика Карелия
26	Петербургский мельничный комбинат	20,03	ПИЩ	Санкт-Петербург
27	Нефтяная компания «Роснефть»	19,91	НЕФ	Москва
28	Группа Башнефть	19,76	НЕФ	Республика Башкортостан
29	Павловский молочный завод	19,44	ПИЩ	Нижегородская область
30	Интер РАО ЕЭС	19,2	ЭН	Москва
31	Кокс	19,06	МЕТ	Кемеровская область
32	Гражданские самолеты Сухого	18,99	МАШ	Москва
33	Челябинский трубопрокатный завод	18,73	МЕТ	Челябинская область
34	Юнипро	18,41	ЭН	Тюменская область
35	ОРИМИ (группа компаний «Орими Трэйд»)	18,05	ПИЩ	Ленинградская область
36	Ксеньевский прииск	17,44	МЕТ	Читинская область
37	Орелмасло	17,42	ПИЩ	Орловская область
38	Челябинский цинковый завод	17,12	МЕТ	Челябинская область
39	СИБУР	16,72	ХИМ	Москва
40	Вторая генерирующая компания оптового рынка электроэнергии	16,53	ЭН	Ставропольский край
41	Молочный комбинат «Воронежский»	15,88	ПИЩ	Воронежская область
42	Новолипецкий металлургический комбинат	15,65	МЕТ	Липецкая область
43	Невская Косметика	15,46	ХИМ	Санкт-Петербург
44	ННК - Печоранефть	15,1	НЕФ	Республика Коми
45	Варьеганнефть	15,1	НЕФ	Тюменская область
46	РУСАЛ Братский алюминиевый завод	15,1	МЕТ	Иркутская область
47	НЛМК-Метиз	14,26	МЕТ	Свердловская область
48	Новомосковская акционерная компания «Азот»	14,09	ХИМ	Тульская область
49	Альфа Лаваль Поток	14,08	МАШ	Московская область
50	Группа Газпром	13,94	НЕФ	Москва

Таблица 1. ТОП-100: Лидеры промышленности России – 2018 (2/2)

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Отрасль	Регион
51	Новороссийский комбинат хлебопродуктов	13,6	ПИЩ	Краснодарский край
52	ННК-Хабаровский нефтеперерабатывающий завод	13,38	НЕФ	Хабаровский край
53	ТГК-1	13,06	ЭН	Санкт-Петербург
54	Акрон	12,9	ХИМ	Новгородская область
55	Междуречье	12,72	УГП	Кемеровская область
56	Группа Татнефть	12,61	НЕФ	Республика Татарстан
57	Николь-Пак Империял, г. Нижний Новгород	12,22	ДОБ	Нижегородская область
58	Нижегородский химико-фармацевтический завод	12,2	ХИМ	Нижегородская область
59	Фабрика Николь-Пак Волга	12,19	ДОБ	Ульяновская область
60	Октябрьский электровагоноремонтный завод	12,11	МАШ	Санкт-Петербург
61	Иркутскэнерго	11,84	ЭН	Иркутская область
62	Химико-металлургический завод	11,78	ХИМ	Красноярский край
63	Фабрика Николь-Пак	11,61	ДОБ	Московская область
64	Роствертол	11,59	МАШ	Ростовская область
65	Монди Сыктывкарский ЛПК	11,52	ДОБ	Республика Коми
66	Сургутнефтегаз	11,21	НЕФ	Тюменская область
67	Кыштымский медеэлектролитный завод	11,19	МЕТ	Челябинская область
68	Уральский электрохимический комбинат	11,18	ХИМ	Свердловская область
69	Высочайший	11,12	МЕТ	Иркутская область
70	Группа ЕвроХим	11,05	ХИМ	Москва
71	Группа НЛМК	11,04	МЕТ	Липецкая область
72	Алмазы Анабара	11,03	ДОА	Республика Саха (Якутия)
73	Маслосырзавод «Кошкинский»	10,96	ПИЩ	Самарская область
74	Нижнекамскнефтехим	10,86	ХИМ	Республика Татарстан
75	Ленэнерго	10,83	ЭН	Санкт-Петербург
76	Метафракс	10,79	ХИМ	Пермский край
77	Концерн «Росэнергоатом»	10,64	ЭН	Москва
78	Ковдорский ГОК	10,63	ХИМ	Мурманская область
79	Метровагонмаш	10,63	МАШ	Московская область
80	Группа ФосАгро	10,53	ХИМ	Москва
81	Верхнебаканский цементный завод	10,44	ПСМ	Краснодарский край
82	СУЭК	10,36	УГП	Москва
83	Останкинский мясоперерабатывающий комбинат	10,29	ПИЩ	Москва
84	Булгарнефть	10,23	НЕФ	Республика Татарстан
85	Николь-Пак Империял, г. Муром	10,2	ДОБ	Владимирская область
86	АЯН	10,19	ПИЩ	Республика Хакасия
87	Московская объединенная электросетевая компания	10,13	ЭН	Московская область
88	Иркутскабель	10,11	ЭЛП	Иркутская область
89	Крома	10,07	ПСМ	Ярославская область
90	Комбайновый завод «Ростсельмаш»	10,03	МАШ	Ростовская область
91	Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы	9,83	ЭН	Москва
92	Тольяттиазот	9,83	ХИМ	Самарская область
93	Распадская	9,73	МЕТ	Кемеровская область
94	Московская объединенная энергетическая компания	9,69	ЭН	Москва
95	Каменск-Уральский завод по обработке цветных металлов	9,66	МЕТ	Свердловская область
96	Тульский молочный комбинат	9,64	ПИЩ	Тульская область
97	Тульская макаронная фабрика	9,62	ПИЩ	Тульская область
98	Севкавказэнерго	9,51	ЭН	Республика Северная Осетия – Алания
99	Серебрянский цементный завод	9,49	ПСМ	Рязанская область
100	Альметьевский трубный завод	9,47	МЕТ	Республика Татарстан

Рассмотрим, как распределились показатели производительности в отраслях промышленности России. Показательным является тот факт, что победители в своих отраслях в разы превосходят среднеотраслевые показатели производительности труда.

**Таблица 2. Отраслевые лидеры по производительности труда – 2018**

Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Отрасль
Троицкая бумажная фабрика	7,83	Деревообработка и ЦБК
Алмазы Анабара	11,03	Добыча и обработка алмазов
Трехгорная мануфактура	8,12	Легкая промышленность
Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус (Hyundai Motor Company)	67,55	Машиностроение
НЛМК-Калуга	26,84	Металлургия
Сахалин Энерджи	139,44	Нефтегазодобыча и нефтепереработка
Петербургский мельничный комбинат	20,03	Пищевая промышленность
Концерн «ЦНИИ «Электроприбор»	3,78	Приборостроение
Завод Лоджикруф	44,56	Производство строительных материалов
Корпорация «Фазотрон - НИИР»	5,96	Радиоэлектронная промышленность
Эй Джи Си Борский стекольный завод	6,58	Стекольная промышленность
Центральная обогатительная фабрика «Абашевская»	34,96	Угольная промышленность
СИБУР	16,72	Химическая промышленность
Иркутсккабель	10,11	Электротехническая промышленность
Энел Россия	29,09	Энергетика
Московский экспериментальный ювелирный завод «Ювелирпром»	7,21	Ювелирная промышленность

**Таблица 3. Лидеры по производительности труда в подотраслях – 2018**

Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Отрасль
Гражданские самолеты Сухого	18,99	Авиастроение
Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус (Hyundai Motor Company)	67,55	Автомобильная промышленность
Центральная обогатительная фабрика «Абашевская»	34,96	Горнодобывающая промышленность
Кондитерский концерн Бабаевский	5,45	Кондитерская промышленность
Тульская макаронная фабрика	9,62	Макаронная промышленность
Орелмасло	17,42	Масложировая промышленность
Павловский молочный завод	19,44	Молочная промышленность
Петербургский мельничный комбинат	20,03	Мукомольная промышленность
Останкинский мясоперерабатывающий комбинат	10,29	Мясная промышленность
АЯН	10,19	Производство напитков
Атмис-сахар	6,21	Сахарная промышленность
Саста	2,03	Станкостроение
Выборгский судостроительный завод	6,6	Судостроение
Нижегородский химико-фармацевтический завод	12,2	Фармацевтическая промышленность
Золоторожский хлеб	2,51	Хлебобулочная промышленность
Ксеньевский прииск	17,44	Цветная металлургия
Верхнебаканский цементный завод	10,44	Цементная промышленность
НЛМК-Калуга	26,84	Черная металлургия
Энел Россия	29,09	Электрогенерация
Ленэнерго	10,83	Электросетевой комплекс

# Номинация: «ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в России за ГОД»

Задача Премии по производительности – не только определить компании, достигшие максимального уровня производительности труда, но и оценить, продолжают ли компании-лидеры работу по повышению показателей, наблюдается ли положительная динамика. Регулярность проведения Премии позволяет нам отслеживать изменения показателей в сравнении с предыдущими годами и делать выводы. В этом году мы традиционно представляем вашему вниманию данные о лидерах по росту производительности труда за год как по промышленности в целом, так и по ее отраслям.

**1 место:** Машиностроительный завод «Арсенал»,  
рост производительности труда: **+ 459%**.

**2 место:** Арсеньевская авиационная компания «Прогресс» им Н.И. Сазыкина,  
рост производительности труда: **+ 287%**.

«Арсеньевская авиационная компания «Прогресс» им. Н.И. Сазыкина проходит этап технического перевооружения. Модернизация предприятия проходит в рамках федеральной целевой программы «Техническое перевооружение (реконструкция) производства ААК «Прогресс» по восьми направлениям: строительство гальванического корпуса, реконструкция композитного, термического, механосборочного и испытательного производств, компрессионной станции и технологической котельной». В частности, в настоящий момент идет монтаж пяти автоматизированных и двух ручных линий, а также локальных очистных сооружений с внедрением технологии замкнутого цикла водообращения в гальваническом производстве. В опытную эксплуатацию запущена автоматизированная линия на термическом участке цеха защитных покрытий и термообработки. Смонтированы и уже используются современные ударный и вакуумный станды, новая система для стендовых испытаний и другое оборудование. Завершение всех работ по модернизации ААК «Прогресс» планируется до конца 2018 года». **«Вертолеты России», №2 (34)/2018**

**3 место:** Дмитровский опытный завод алюминиевой и комбинированной ленты,  
рост производительности труда: **+ 211%**.

Таблица 4. ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в России за год (1/2)

№	Компания	Прирост производительности 2017/2016, %	Отрасль	Регион
1	Машиностроительный завод «Арсенал»	459	МАШ	Санкт-Петербург
2	Арсеньевская авиационная компания «Прогресс» им Н.И. Сазыкина	287	МАШ	Приморский край
3	Дмитровский опытный завод алюминиевой и комбинированной ленты	211	МЕТ	Московская область
4	Сокольская судоверфь	155	МАШ	Нижегородская область
5	Зеленодольский завод им. А.М. Горького	147	МАШ	Республика Татарстан
6	Октябрьский электровагоноремонтный завод	140	МАШ	Санкт-Петербург
7	Амурский судостроительный завод	139	МАШ	Хабаровский край
8	Сланцевский завод «Полимер»	133	ХИМ	Ленинградская область
9	Первомайскимаш	132	МАШ	Тамбовская область
10	Радиозавод	122	РП	Челябинская область
11	Главстрой-Усть-Лабинск	116	ПСМ	Краснодарский край
12	Комбинат «Южуралникель»	114	МЕТ	Оренбургская область
13	НПФ «Меридиан»	103	РП	Санкт-Петербург
14	УК «Брянский машиностроительный завод»	102	МАШ	Брянская область
15	Выборгский судостроительный завод	98	МАШ	Ленинградская область
16	Борская фабрика первичной обработки шерсти	94	ЛЕГ	Нижегородская область
17	Тулаточмаш	86	МАШ	Тульская область
18	Авангард	86	РП	Санкт-Петербург
19	Нацимбио	82	ХИМ	Москва
20	Казанский электротехнический завод	81	ЭЛП	Республика Татарстан
21	Изумруд	77	РП	Приморский край
22	Фармсинтез	76	ХИМ	Иркутская область
23	Метровагонмаш	76	МАШ	Московская область
24	Московский завод электромеханизмов	75	ПРС	Москва
25	Теплоозерский цементный завод	74	ПСМ	Еврейская автономная область
26	Распадская	72	МЕТ	Кемеровская область
27	Бугульминский электронасосный завод	70	МАШ	Республика Татарстан
28	Анжерский машиностроительный завод	65	МАШ	Кемеровская область
29	Центросвармаш	64	МАШ	Тверская область
30	Неон	62	ЭЛП	Республика Мордовия
31	Алтай-Кокс	62	МЕТ	Алтайский край
32	Армавирский хлебопродукт	61	ПИЩ	Краснодарский край
33	Пролетарский завод	61	МАШ	Санкт-Петербург
34	Криогенмаш	61	МАШ	Московская область
35	ОКБ им. А.С. Яковлева	61	МАШ	Москва
36	Росэлектроника	58	РП	Москва
37	Угольная компания «Северный Кузбасс»	58	МЕТ	Кемеровская область
38	Курганский завод электромонтажных изделий	58	ЭЛП	Курганская область
39	МТЗ ТРАНСМАШ	57	МАШ	Москва
40	Щербинский лифтостроительный завод	57	МАШ	Москва
41	Варьеганнефть	56	НЕФ	Тюменская область
42	Междуречье	56	УГП	Кемеровская область
43	Борисоглебский трикотаж	56	ЛЕГ	Воронежская область
44	Ишимский механический завод	53	МАШ	Тюменская область
45	Троицкая бумажная фабрика	51	ДОБ	Калужская область
46	Коршуновский горно-обогатительный комбинат	51	МЕТ	Иркутская область
47	Косогорский металлургический завод	50	МЕТ	Тульская облпсть
48	Тверской вагоностроительный завод	49	МАШ	Тверская область
49	Горизонт	49	РП	Ростовская область
50	Крымский содовый завод	48	ХИМ	Республика Крым



Таблица 4. ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в России за год (2/2)

№	Компания	Прирост производительности 2017/2016, %	Отрасль	Регион
51	Балашихинский литейно-механический завод	48	МАШ	Московская область
52	Арзамасское НПП «ТЕМП-АВИА»	48	ПРС	Нижегородская область
53	Камов	48	МАШ	Московская область
54	Промтрактор	48	МАШ	Республика Чувашия
55	Судостроительный завод «Северная верфь»	47	МАШ	Санкт-Петербург
56	Димитровградский завод химического машиностроения	47	МАШ	Ульяновская область
57	Новосибирский металлургический завод им. Кузьмина	47	МЕТ	Новосибирская область
58	Силикат	46	ПСМ	Краснодарский край
59	Энергостальконструкция	45	ПСМ	Тверская область
60	Завод Тула	45	МАШ	Тульская область
61	Новороссийский комбинат хлебопродуктов	45	ПИЩ	Краснодарский край
62	Белокрестский маслозавод	45	ПИЩ	Вологодская область
63	Орбита I	43	РП	Калининградская область
64	Пензадизельмаш	43	МАШ	Пензенская область
65	Радиоавионика	43	РП	Санкт-Петербург
66	Кокс	41	МЕТ	Кемеровская область
67	Московский машиностроительный завод «Вперёд»	41	МАШ	Москва
68	Орелтекмаш	40	МАШ	Орловская область
69	Карельский окатыш	40	МЕТ	Республика Карелия
70	Туймазинский завод автобетоновозов	40	МАШ	Республика Башкортостан
71	Калужский завод электронных изделий	40	РП	Калужская область
72	Ангстрем	40	РП	Москва
73	Донской завод радиодеталей	40	РП	Тульская область
74	Уралмашзавод	40	МАШ	Свердловская область
75	АВТОВАЗ	40	МАШ	Самарская область
76	Дукс	40	МАШ	Москва
77	Магаданэнерго	39	ЭН	Магаданская область
78	Атмис-сахар	39	ПИЩ	Пензенская область
79	Мордовцемент	37	ПСМ	Республика Мордовия
80	Концерн Радиоэлектронные технологии	37	РП	Москва
81	Демиховский машиностроительный завод	36	МАШ	Московская область
82	Уральский завод авто-текстильных изделий	36	ЛЕГ	Свердловская область
83	Евраз Холдинг	35	МЕТ	Москва
84	Комбинат КМАруда	35	МЕТ	Белгородская область
85	Концерн «Росэнергоатом»	33	ЭН	Москва
86	Окская судовой верфь	33	МАШ	Нижегородская область
87	Завод полупроводниковых приборов	32	РП	Республика Марий Эл
88	Курская фабрика технических тканей	32	ЛЕГ	Курская область
89	ИЗ-КАРТЭКС им. П.Г. Коробкова	32	МАШ	Санкт-Петербург
90	Янтарьэнерго	31	ЭН	Калининградская область
91	РТ-Химкомпозит	31	ХИМ	Москва
92	Силовые машины – ЗТЛ, ЛМЗ, Электросила, Энергомашэкспорт	31	МАШ	Санкт-Петербург
93	Горенка Неруд	31	ПСМ	Рязанская область
94	Радий	30	РП	Челябинская область
95	Чебоксарский агрегатный завод	30	МАШ	Чувашская Республика
96	Центральное конструкторское бюро аппаратостроения	29	РП	Тульская область
97	Уральский завод химического машиностроения	29	МАШ	Свердловская область
98	Челябинский металлургический комбинат	29	МЕТ	Челябинская область
99	Каменск-Уральский завод по обработке цветных металлов	29	МЕТ	Свердловская область
100	НК «Роснефть»-Дагнефть»	29	НЕФ	Республика Дагестан

# Номинация: «ТОП-100: Лидеры по производительности труда в машиностроении России – 2018»

Из года в год число участников премии, занятых в машиностроительной отрасли, остается самым большим в сравнении с представителями других отраслей.

Предприятия машиностроения являются лидерами по производительности и в ряде регионов России:

- Судостроительный завод «Лотос» – в Астраханской области;
- УК «Брянский машиностроительный завод» – в Брянской области;
- Завод Старт – в Курганской области;
- Альфа Лаваль Поток – в Московской области;
- Красногорский комбинат автофургонов – в Республике Марий Эл;
- Роствертол – в Ростовской области;
- Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус (Hyundai Motor Company) – в Санкт-Петербурге;
- Центросвармаш – в Тверской области.

**1 место:** Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус (Hyundai Motor Company),  
производительность труда: **67,55 млн руб./чел. в год.**

Компания является лидером по производительности Санкт-Петербурга. Рост производительности за год составил + 28%.

**2 место:** Гражданские самолеты Сухого (Объединенная авиастроительная корпорация),  
производительность труда: **18,99 млн руб./чел. в год.**

Компания является лидером по производительности труда среди авиастроителей. Рост производительности за год составил +11 %.

**3 место:** Альфа Лаваль Поток,  
производительность труда: **14,08 млн руб./чел. в год.**

Производитель оборудования «Альфа Лаваль Поток» принимает участие в Премии по производительности впервые, но показатель свыше 14 млн рублей на человека в год сразу обеспечивает компании попадание на третью позицию в номинации «Машиностроение». Кроме того компания является лидером по производительности труда в Московской области. Рост производительности за год составил + 10%.

**Андрей Казак, директор по производству ООО «Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус», 1 место по производительности труда в отрасли «Машиностроение»:** «Несмотря на то, что в последние полтора года мы наблюдаем рост продаж автомобилей на российском рынке, ситуация по-прежнему непростая, и рынку еще далеко до объемов продаж 2013-2014 гг. На этом фоне нам принципиально важно быть эффективным производителем, который, работая на полную производственную мощность, обеспечивает стабильные объемы отгрузок автомобилей для наших дилеров, стабильные условия закупок для партнеров и стабильные условия труда для сотрудников.

На протяжении последних нескольких лет завод «Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус» остается вторым крупнейшим автомобильным заводом в стране, выпуская более 230 тыс. автомобилей в год. В 2018 году нам удалось увеличить скорость конвейера до 45 автомобилей в час. Для того, чтобы не останавливаться на достигнутом, мы регулярно изучаем лучшие практики других заводов Hyundai Motor Group и внедряем их на нашем предприятии, а также делимся своими достижениями с коллегами.

Инвестиции в строительство и дальнейшее развитие нашего завода превысили 1 млрд долларов. Из них значительная часть была потрачена на установку современных роботов, которые не только обеспечивают стабильное высокое качество выполняемых работ (в первую очередь это точечная сварка и нанесение лакокрасочного покрытия), но



Андрей Казак, директор по производству ООО «Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус»

также оптимизируют работу производства и улучшают условия труда для сотрудников.

В настоящее время мы ведем активные переговоры с Министерством промышленности об условиях подписания нового специального инвестиционного контракта. А параллельно активно общаемся с новыми потенциальными российскими поставщиками автокомпонентов».



Олег Спаи, генеральный директор ООО «Уральские локомотивы»

**Олег Спаи, генеральный директор – председатель Правления ООО «Уральские локомотивы», 8 место по производительности труда в отрасли «Машиностроение»:**

«Завод «Уральские локомотивы» является сегодня флагманом российского транспортного машиностроения.

На сегодняшний день на заводе производится самый современный в нашей стране подвижной состав. Портфель заказов «Уральских локомотивов» сформирован до 2023 года, практически ежегодно мы представляем российскому рынку новые технические решения в сфере транспортного машиностроения, постоянно проводим модерниза-

### **ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В «УРАЛЬСКИХ ЛОКОМОТИВАХ» СОСТАВИЛА 9,21 МЛН РУБ. НА ЧЕЛОВЕКА В ГОД**

цию производства, инвестируем в обучение персонала. За прошедший год мы совершили прорыв по нескольким направлениям – в том числе, отправили в эксплуатацию нашу новую разработку – «Ласточку-Премиум».

«Уральские локомотивы» – одно из немногих предприятий в нашей стране, сертифицированное на соответствие требованиям международных стандартов: ISO/TS 22163 «Требования к системе управления бизнесом в железнодорожных организациях», ISO9001 и стандартам ISO 14001 «Система экологического менеджмента», ISO 45000 «Система менеджмента охраны труда и промышленной безопасности».

Все это стало возможным благодаря постоянным

мероприятиям по модернизации производственных мощностей, оптимизации затрат и повышению эффективности работы персонала. Производительность труда по итогам 2017 года составила 9,2 млн рублей в год на 1 работника при численности в 3256 человек. Только за прошедший год рост производительности труда составил 10%, а по сравнению с

2011 годом рост этого важнейшего показателя превысил 90%.

Я считаю, это очень важный результат работы всего коллектива нашего завода. Он говорит о верно взятом курсе на инновационное развитие предприятия и постоянное совершенствование всех систем развития менеджмента бизнеса».

**Николай Игнатъев, Президент АО «ГК АКОМ», 9 место по производительности труда в отрасли «Машиностроение»:** «Вопрос повышения производительности труда всегда являлся ключевым для АО «АКОМ». С момента основания компании мы понимали, что без решения этого вопроса развитие замедлится.

С 2012 г. АО «АКОМ» – лидер по объемам производства стартерных свинцово-кислотных аккумуляторных батарей в стране. Быть лидером – значит, быть основателем инновационных и передовых решений, технологий в этой сфере и нести колоссальную ответственность по всем направлениям развития отечественной аккумуляторной отрасли. Важная роль в этом принадлежит оптимальной организации производственного процесса, и, в первую очередь, повышению производительности труда – модернизации оборудования, снижению трудоемкости изготовления продукции, инновациям и внедрению комплекса мероприятий по бережливому производству. Кроме того, особое внимание уделяется кадровому вопросу: регулярно проводится обучение производственного персонала, пересмотр технологии и правильной организации труда, а также формирование мотивационной системы и вовлеченности персонала.

Особенно активная работа по повышению производительности труда началась в 2015 году в рамках проекта по развитию аккумуляторного



Николай Игнатъев, Президент АО «ГК АКОМ»

производства АО «АКОМ», поддержанного Фондом развития промышленности. За период реализации проекта введено в эксплуатацию 106 единиц нового высокотехнологичного оборудования мирового уровня. Мы ожидаем, что к окончанию проекта в 2020 году удастся достичь уровня производительности труда в размере 10,8 млн руб./чел., что на 22% выше значения 2017 года, в том числе благодаря участию АО «АКОМ» в национальном проекте «Повышение производительности труда и поддержка занятости».

Для этого в планах АО «АКОМ» задействовать целый комплекс мер, в том числе дальнейшее оснащение производства высокопроизводительным оборудованием. В следующие два года компания направит инвестиции только на рост производительности труда на сумму свыше 40,0 млн руб. с целью обучения всего персонала инструментам производственной системы, а также внедрения таких программных продуктов, позволяющих повысить эффективность использования рабочего времени, как система управления движением материалов и комплектующих Warehouse Management System, решение для 1С:Предприятие 8. Управление по целям и KPI, электронная система дистанционного обучения».



АО «АКОМ»

Таблица 5. ТОП-100: Лидеры по производительности труда в машиностроении России – 2018 (1/2)

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Регион
1	Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус (Hyundai Motor Company)	67,55	Санкт-Петербург
2	Гражданские самолеты Сухого	18,99	Москва
3	Альфа Лаваль Поток	14,08	Московская область
4	Октябрьский электровагоноремонтный завод	12,1	Санкт-Петербург
5	Роствертол	11,6	Ростовская область
6	Метровагонмаш	10,6	Московская область
7	Комбайновый завод «Ростсельмаш»	10	Ростовская область
8	Уральские локомотивы	9,21	Свердловская область
9	АКОМ	8,93	Самарская область
10	Завод Тула	8,34	Тульская область
11	Арсеньевская авиационная компания «Прогресс» им Н.И. Сазыкина	7,27	Приморский край
12	Демиховский машиностроительный завод	7,11	Московская область
13	Череповецкий литейно-механический завод	6,79	Вологодская область
14	Щербинский лифтостроительный завод	6,77	Москва
15	Выборгский судостроительный завод	6,6	Ленинградская область
16	Новосибирский авиаремонтный завод	6,58	Новосибирская область
17	Зеленодольский завод им. А.М. Горького	6,29	Республика Татарстан
18	Ярославский ВРЗ «Ремпутьмаш»	6,25	Ярославская область
19	АВТОВАЗ	6,21	Самарская область
20	ИЗ-КАРТЭКС им. П.Г. Коробкова	6,18	Санкт-Петербург
21	УК «Брянский машиностроительный завод»	6,14	Брянская область
22	НПК «Объединенная Вагонная Компания»	6,08	Москва
23	Криогенмаш	5,66	Московская область
24	Первомайскхиммаш	5,59	Тамбовская область
25	Автодизель (Ярославский моторный завод)	5,58	Ярославская область
26	Машиностроительный завод имени М.И.Калинина, г.Екатеринбург	5,51	Свердловская область
27	Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С. П. Королева	5,44	Москва
28	Корпорация «Иркут»	5,43	Иркутская область
29	Петербургский тракторный завод	5,43	Санкт-Петербург
30	Центросвармаш	5,34	Тверская область
31	Машиностроительный завод	5,32	Московская область
32	Вертолеты России	5,3	Москва
33	Тверской вагоностроительный завод	5,13	Тверская область
34	Судостроительный завод «Северная верфь»	5,01	Санкт-Петербург
35	Компания Сухой	5	Москва
36	Красногорский комбинат автофургонов	4,83	Республика Марий Эл
37	Судостроительная фирма «АЛМАЗ»	4,62	Санкт-Петербург
38	КАМАЗ	4,54	Республика Татарстан
39	Уральский завод химического машиностроения	4,52	Свердловская область
40	МТЗ ТРАНСМАШ	4,48	Москва
41	Силовые машины – ЗТЛ, ЛМЗ, Электросила, Энергомашэкспорт	4,47	Санкт-Петербург
42	Чепецкий механический завод	4,36	Удмуртская Республика
43	Клевер	4,35	Ростовская область
44	НПП «Старт» им. А.И. Яскина	4,26	Свердловская область
45	Камов	4,25	Московская область
46	Сибнефтемаш	4,2	Тюменская область
47	Дукс	4,18	Москва
48	Рузаевский завод химического машиностроения	4,17	Республика Мордовия
49	Арзамасский машиностроительный завод	3,97	Нижегородская область
50	ОДК-Авиадвигатель	3,79	Пермский край

Таблица 5. ТОП-100: Лидеры по производительности труда в машиностроении России – 2018 (2/2)

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Регион
51	Средне-Невский судостроительный завод	3,76	Санкт-Петербург
52	Судостроительный завод «Вымпел»	3,68	Ярославская область
53	Светлоградагромаш	3,65	Ставропольский край
54	Анжерский машиностроительный завод	3,62	Кемеровская область
55	Казанский вертолетный завод	3,6	Республика Татарстан
56	Сокольская судовой верфь	3,58	Нижегородская область
57	Машиностроительный завод «Арсенал»	3,49	Санкт-Петербург
58	Уралмашзавод	3,48	Свердловская область
59	Судоремонтно-судостроительная корпорация	3,47	Нижегородская область
60	Верещагинский ПРМЗ «Ремпутьмаш»	3,47	Пермский край
61	Объединенная судостроительная корпорация (Группа ОСК)	3,43	Санкт-Петербург
62	Московский вертолетный завод им. М.И. Миля	3,41	Москва
63	Калужский завод «Ремпутьмаш»	3,41	Калужская область
64	ММП им. В.В. Чернышева	3,35	Москва
65	НПО «Стрела»	3,34	Тульская область
66	Мотовилихинские заводы	3,33	Пермский край
67	Санкт-Петербургское открытое акционерное общество «Красный Октябрь»	3,29	Санкт-Петербург
68	Группа КАМАЗ	3,25	Республика Татарстан
69	Окская судовой верфь	3,23	Нижегородская область
70	ОДК -Уфимское моторостроительное производственное объединение	3,18	Республика Башкортостан
71	Казанькомпрессормаш	3,14	Республика Татарстан
72	Государственная корпорация «Ростех»	3,1	Москва
73	Машиностроительный завод «ЗиО-Подольск»	3,08	Московская область
74	Амурский судостроительный завод	3,05	Хабаровский край
75	Группа ГМС	2,98	Москва
76	Тулаточмаш	2,97	Тульская область
77	Ижевский мотозавод «Аксион-холдинг»	2,96	Удмуртская Республика
78	ОДК-Пермские моторы	2,86	Пермский край
79	Центр судоремонта «Звездочка»	2,86	Архангельская область
80	ОКБ им. А.С. Яковлева	2,85	Москва
81	Ковровский механический завод	2,77	Владимирская область
82	ИЛ (Авиационный комплекс им. С.В. Ильюшина)	2,76	Москва
83	Орелтекмаш	2,7	Орловская область
84	Мельинвест	2,69	Нижегородская область
85	Новороссийский судоремонтный завод	2,64	Краснодарский край
86	Московский машиностроительный завод «Вперёд»	2,64	Москва
87	ОДК-Сатурн	2,63	Ярославская область
88	Завод Старт	2,59	Курганская область
89	Уралавтоприцеп	2,58	Челябинская область
90	Завод бурового оборудования	2,57	Оренбургская область
91	Челябинский кузнечно-прессовый завод	2,56	Челябинская область
92	Объединенная двигателестроительная корпорация	2,51	Москва
93	Шадринский автоагрегатный завод	2,51	Курганская область
94	НПК «Уралвагонзавод»	2,46	Свердловская область
95	Коломенский Завод	2,44	Московская область
96	ПК «Новочеркасский электровозостроительный завод»	2,44	Ростовская область
97	Сиблитмаш	2,43	Новосибирская область
98	Завод им. В.А. Дегтярева	2,43	Владимирская область
99	Артемовский машиностроительный завод «ВЕНТПРОМ»	2,4	Свердловская область
100	Прибалтийский судостроительный завод «Янтарь»	2,39	Калининградская область

# Номинация: «ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в машиностроении России за год»

**1 место:** Машиностроительный завод «Арсенал»,  
рост производительность труда: + **459%**.

**2 место:** Арсеньевская авиационная компания «Прогресс» им Н.И. Сазыкина,  
рост производительность труда: + **287%**.

**3 место:** Сокольская судоверфь,  
рост производительность труда: + **155%**.



Олег Домский, заместитель генерального директора по экономике и финансам АО «Трансмашхолдинг»

**Олег Домский, заместитель генерального директора по экономике и финансам АО «Трансмашхолдинг»:** «Трансмашхолдинг – динамично развивающаяся компания. За 15 лет мы прошли путь от разрозненных предприятий, занятых в основном проблемой выживания, до одной из крупнейших

компаний в машиностроительной отрасли, современного холдинга, привлекательного как для российских, так и для иностранных институциональных и финансовых инвесторов. Именно успешная деятельность компании, ее работников, направленная на освоение новых рынков и продуктов, постоянная работа над оптимизацией издержек и над вопросами качества позволяют Трансмашхолдингу быть уверенным в завтрашнем дне, и эта уверенность передается нашим партнерам. В нашей высококонкурентной отрасли нельзя сбавлять ход — есть еще множество целей и задач, кото-

рые предстоит решить для того, чтобы стать полноценным участником мирового рынка транспортного машиностроения». *Корпоративный журнал «Трансмашхолдинг» №2 06/2017*

**Борис Богатырев, генеральный директор ОАО «Метровагонмаш», 11 место по росту производительности труда в отрасли «Машиностроение»:** «Метровагонмаш с каждым годом увеличивает объемы производства. У нового комплекса большие перспективы:

с его вводом значительно улучшится качество продукции, усовершенствуются технологии. Мы очень дорожим отношениями со своими потребителями и рассматриваем вложения в новый окрасочный комплекс прежде всего как инвестиции в будущее сотрудничество с ними». *Корпоративный журнал «Трансмашхолдинг» №1 03/2018*



Борис Богатырев, генеральный директор ОАО «Метровагонмаш»

Таблица 6. Лидеры по росту производительности труда в машиностроении России (1/2)

№	Компания	Прирост производительности 2017/2016, %	Регион
1	Машиностроительный завод «Арсенал»	459	Санкт-Петербург
2	Арсеньевская авиационная компания «Прогресс» им Н.И. Сазыкина	287	Приморский край
3	Сокольская судовой верфь	155	Нижегородская область
4	Зеленодольский завод им. А.М. Горького	147	Республика Татарстан
5	Октябрьский электровагоноремонтный завод	140	Санкт-Петербург
6	Амурский судостроительный завод	139	Хабаровский край
7	Первомайскхиммаш	132	Тамбовская область
8	УК «Брянский машиностроительный завод»	102	Брянская область
9	Выборгский судостроительный завод	98	Ленинградская область
10	Тулаточмаш	86	Тульская область
11	Метровагонмаш	76	Московская область
12	Бугульминский электронасосный завод	70	Республика Татарстан
13	Анжерский машиностроительный завод	65	Кемеровская область
14	Центросвармаш	64	Тверская область
15	Пролетарский завод	61	Санкт-Петербург
16	Криогенмаш	61	Московская область
17	ОКБ им. А.С. Яковлева	61	Москва
18	МТЗ ТРАНСМАШ	57	Москва
19	Щербинский лифтостроительный завод	57	Москва
20	Ишимский механический завод	53	Тюменская область
21	Тверской вагоностроительный завод	49	Тверская область
22	Балашихинский литейно-механический завод	48	Московская область
23	Камов	48	Московская область
24	Промтрактор	48	Республика Чувашия
25	Судостроительный завод «Северная верфь»	47	Санкт-Петербург
26	Димитровградский завод химического машиностроения	47	Ульяновская область
27	Завод Тула	45	Тульская область
28	Пензадизельмаш	43	Пензенская область
29	Московский машиностроительный завод «Вперёд»	41	Москва
30	Орелтекмаш	40	Орловская область
31	Туймазинский завод автобетоновозов	40	Республика Башкортостан
32	Уралмашзавод	40	Свердловская область
33	АВТОВАЗ	40	Самарская область
34	Дукс	40	Москва
35	Демиховский машиностроительный завод	36	Московская область
36	Окская судовой верфь	33	Нижегородская область
37	ИЗ-КАРТЭКС им. П.Г. Коробкова	32	Санкт-Петербург
38	Силовые машины – ЗТЛ, ЛМЗ, Электросила, Энергомашэкспорт	31	Санкт-Петербург
39	Чебоксарский агрегатный завод	30	Чувашская Республика
40	Уральский завод химического машиностроения	29	Свердловская область
41	Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С. П. Королева	28	Москва
42	Машиностроительный завод «Маяк»	28	Москва
43	Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус (Hyundai Motor Company)	28	Санкт-Петербург
44	ЗВЕЗДА	27	Санкт-Петербург
45	КАМАЗ	27	Республика Татарстан
46	Средне-Невский судостроительный завод	26	Санкт-Петербург
47	Светлоградагромаш	26	Ставропольский край
48	Арзамасский машиностроительный завод	26	Нижегородская область
49	Калужский двигатель	25	Калужская область
50	НПП «Респиратор»	24	Московская область



Таблица 6. Лидеры по росту производительности труда в машиностроении России (2/2)

№	Компания	Прирост производительности 2017/2016, %	Регион
51	Завод бурового оборудования	22	Оренбургская область
52	Салют	22	Самарская область
53	Роствертол	21	Ростовская область
54	Аскольд	21	Приморский край
55	Нормаль	21	Нижегородская область
56	МПО им. И.Румянцева	21	Москва
57	НПО «Стрела»	20	Тульская область
58	Судоремонтно-судостроительная корпорация	20	Нижегородская область
59	Вертолеты России	19	Москва
60	Кировский завод «Маяк»	19	Кировская область
61	Судостроительный завод «Лотос»	18	Астраханская область
62	Технодинамика	18	Москва
63	Группа КАМАЗ	18	Республика Татарстан
64	Нижегородский машиностроительный завод	17	Нижегородская область
65	Московский локомотиворемонтный завод	17	Москва
66	Центр судоремонта «Звездочка»	17	Архангельская область
67	НПО Наука	16	Москва
68	Комбайновый завод «Ростсельмаш»	16	Ростовская область
69	НПО «ЭЛСИБ»	15	Новосибирская область
70	Авиакор – авиационный завод	14	Самарская область
71	Агрегат, г. Сим	14	Челябинская область
72	Белебеевский завод «Автономаль»	14	Республика Башкортостан
73	Машиностроение Северной Верфи	14	Санкт-Петербург
74	Муромский стрелочный завод	14	Владимирская область
75	Завод «Буревестник»	14	Ленинградская область
76	Государственная корпорация «Ростех»	13	Москва
77	Заводоуковский машиностроительный завод	13	Тюменская область
78	Завод «Красное Сормово»	13	Нижегородская область
79	Компания Сухой	12	Москва
80	Автодизель (Ярославский моторный завод)	12	Ярославская область
81	Каменск-Уральский литейный завод	12	Свердловская область
82	Рузаевский завод химического машиностроения	11	Республика Мордовия
83	Гражданские самолеты Сухого	11	Москва
84	Машиностроительный завод «ЗиО-Подольск»	10	Московская область
85	Гидромаш	10	Нижегородская область
86	Альфа Лаваль Поток	10	Московская область
87	ОДК-Пермские моторы	10	Пермский край
88	Автоэлектроарматура	10	Псковская область
89	Краснодарский завод «Нефтемаш»	10	Краснодарский край
90	Мотовилихинские заводы	9	Пермский край
91	Верещагинский ПРМЗ «Ремпутьмаш»	9	Пермский край
92	Тульский оружейный завод	9	Тульская область
93	Череповецкий литейно-механический завод	8	Вологодская область
94	Ковровский механический завод	8	Владимирская область
95	Сиблитмаш	8	Новосибирская область
96	НПК «Объединенная Вагонная Компания»	8	Москва
97	Тяжмехпресс (Завод по выпуску тяжелых механических прессов)	8	Воронежская область
98	Таганрогский авиационный научно-технический комплекс им. Г.М. Бериева	8	Ростовская область
99	Группа ГМС	8	Москва
100	ММП им. В.В. Чернышева	7	Москва



# Как обеспечить успешный старт бережливого производства?

Многие предприятия, которые находились в авангарде внедрения бережливого производства в России, осваивали новые подходы и инструменты методом проб и ошибок. Нетрудно было ошибиться, пойти по неверному пути, но сегодня для тех, кто только ступает на этот путь, опыт первопроходцев может стать неоценимым. О последовательности развертывания бережливого производства на предприятии Альманаху №28 «Координация и контроль: как эффективно управлять процессами производства» рассказывает Сергей Яманов, директор по бережливому производству Иркутского авиационного завода – филиала ПАО «Корпорация «Иркут», занявшей 28 место в номинации «Машиностроение» с впечатляющей производительностью труда 5,43 млн руб. на человека в год.



Сергей Яманов, директор по бережливому производству Иркутского авиационного завода – филиала ПАО «Корпорация «Иркут»

Внедрением бережливого производства Корпорация «Иркут» занимается с 2008 года. И сейчас с высоты собственного опыта я могу оценить проделанную работу и сделать определенные выводы – сказать, как бы сейчас действовал я, если бы находился на старте.

Когда мы начинали внедрение бережливого производства, у нас перед глазами не было примеров успешного построения этой системы российскими предприятиями. Мы побывали на нескольких зарубежных заводах – например, Airbus во Франции, Великобритании, Германии и, конечно, были поражены: чистота, красота, все работает неспешно и при этом выпускают в разы больше самолетов, чем мы. В России же искать этот опыт было негде.

Сегодня такие предприятия уже есть – в этом преимущество тех, кто начинает запуск бережливого производства сейчас, и этим преимуществом нужно пользоваться. Если бы я был генеральным директором и пришел к решению, что мне нужно внедрение БП, начал бы я с того, что взял собой претендента на должность своего заместителя по развитию Производственной системы и отправился на «продвинутое» в Бережливом производстве российское предприятие, желательно близкое по специфике. Чем это было бы полезно? Во-первых, увидеть «живьем», что бережливое производство может успешно работать в России, а не во Франции или Японии, очень полезно для скептиков. Мы в свое время часто возили сотрудников и в Германию, и в Японию, и во Францию, а они только говорили: «Ну это же Япония, что вы хотите! В России это реализовать невозможно». Поэтому российский опыт будет для наших людей гораздо более убедительным. Во-вторых, это возможность пройтись по цехам, собственными глазами увидеть, что можно работать иначе, что есть альтернатива цехам, где темно, грязно, повсюду разлетается стружка, а ноги разъезжаются на залитом маслом полу. Да, сегодня совсем другие цеха, другое оборудование, но нужно понимать, что «лечит» не оборудование. Модернизация сама по себе всего



не решает, ситуацию меняет отношение и производственная культура. Как говорил профессор Преображенский: «Разруха не в клозетах, а в головах».

Какую пользу дают такие визиты? Сегодня, посетив предприятие с большей или меньшей степенью внедрения БП, можно не только полюбоваться тем, как у них это организовано, но и позаимствовать определенные наработки. У предприятий, которые серьезно занимаются Бережливым производством, уже имеется нормативная документация по 5S, OEE, TPM, кайдзен, стандартизации, визуализации, мотивации, по оргоснастке – бесценная кладезь знаний. За прошедшие годы нам довелось работать со многими консультантами, преподавателями, но такой практической информации никто из них не дал, только общие знания – конкретных инструкций взять было просто негде. Почерпнуть эти знания можно только на предприятиях-практиках. Это значительно упрощает дело. Не нужно самостоятельно искать ответы на организационные вопросы, например, как делать разметку, какого цвета должны быть линии, какой ширины и так далее. Этот опыт можно позаимствовать и реализовать изменения гораздо быстрее и с меньшим количеством ошибок.

Будучи генеральным директором я бы поехал на предприятие, оценил, как у них внедряется бережливое производство, по возможности позаимствовал их наработки и, если окончательно убедился, что готов встать на путь этих изменений, то вместе с моим заместителем приступил бы к решению вопроса, как система будет организована. Вот для чего на таких визитах должен обязательно присутствовать заместитель, ответственный за БП и ПС: он должен быть непосредственно вовлечен в абсолютно все процессы, понимать, за что он будет отвечать, какими будут его полномочия и так далее.

Следующий шаг для реализации бережливого производства на своем предприятии – выбор правильных людей. Это заместитель, несколько энтузиастов, несколько сотрудников с большим опытом работы на производстве – «аборигенов», тех, кто знает предприятие, знакомы с руководителями. Люди должны быть узнаваемы и пользоваться авторитетом у рабочих, поскольку дальнейшее решение проблем на своем уровне и продвижение системы будет происходить только путем личных контактов. Никакие приказы, указы и санкции не заставят «функционалов» включаться в процесс.

После выбора нужных людей наступает этап выбора пилотного проекта. Все предприятие сразу охватить невозможно. Мы выбрали самый критичный для завода цех – механический, критичной номенклатуры по обработке титановых сплавов и труднообрабатываемых стальных. Он был крайне важен и нужен для завода, потому что из-за него за-

## Биографическая справка

Сергей Михайлович Яманов – директор по бережливому производству Иркутского авиационного завода – филиала ПАО «Корпорация «Иркут». Родился 26 сентября 1955 года в Иркутске. Вся трудовая деятельность Сергея Михайловича связана с авиастроением. В 1974 году, еще будучи студентом Иркутского авиационного техникума, был принят на ИАЗ учеником слесаря-сборщика. К окончанию учебного заведения в 1975 году работал инженером-технологом. В этом же году был призван в армию и по завершении службы в 1978 году вернулся на родное предприятие.

В 1984 году без отрыва от производства окончил Иркутский политехнический институт по специальности «Технология машиностроения, металлорежущие станки и инструменты».

С 1978 года по 1995 год работал в должности инженера-конструктора ИАЗ. В 1995 году был назначен заместителем главного технолога – начальника отдела 18, где проработал до 2004 года, после чего получил должность заместителя директора по вспомогательному производству международной кооперации. В 2005 году перешел на должность заместителя директора по техническим вопросам международной кооперации, в 2006 – заместителя директора по международной кооперации по управлению проектами, в 2007 – заместителя директора по международной кооперации по управлению поставками. С 2008 года по настоящее время занимает должность директора по бережливому производству.

При участии и непосредственном руководстве Сергея Михайловича на Иркутском авиационном заводе уже более 10 лет успешно внедряются принципы бережливого производства (Lean-технологии). В проекты, использующие Lean-технологии, вовлечено более 30% персонала завода, обучено инструментам бережливого производства свыше 3,5 тыс. человек.

Имеет звание «Почетный авиастроитель» (2004 г.) и «Заслуженный машиностроитель Российской Федерации» (2013 г.), награжден Почетной грамотой мэра г. Иркутска (2010 г.), получил Памятный знак «За верность авиации» и Медаль «За доблестный труд» (2012 г.). Вошел в рейтинг «Индустриальная элита России – 100 лучших производственных менеджеров» (2013 г.), проводимый Деловым порталом «Управление производством».



держивалась сборка самолета. Чем хороши такие цеха, как механический? Это не конвейер, не поточная линия, это 20-30 станков, работающих автономно. Для старта желательно взять именно такой цех – относительно простое производство, не со сплошным потоком, чтобы не погружаться сразу в дебри составления карт потока создания ценности и чтобы эта громада инструментов не пугала и не отталкивала новичков. Однако при этом выбранный участок должен быть важным для производства, быть на виду, чтобы все сразу заметили перемены. Также крайне важно, чтобы руководитель выбранного цеха или подразделения был лоялен к вам и заинтересован в переменах.

Итак, мы набрали людей, определили пилотный участок – что делать дальше? Дальше мы определяем цель. В постановке цели нужно быть осторожным. Цель на данном этапе должна заключаться не в удешевлении продукции или снижении цены и, конечно, не в сокращении персонала. Наша задача была – вытащить план, произвести на том же оборудовании больше деталей не за счет повышения нагрузки на персонал, а за счет роста эффективности, устранения явных потерь, таких как долгие поиски инструмента, ожидание поставки материалов и так далее. От таких примитивных потерь можно легко и быстро избавиться, и это дает реальный видимый всем участникам результат.

После определения целей необходимо обучить этот выбранный нами маленький коллектив базовым инструментам и технологиям. Здесь лучше обратиться к внешней компании с опытом организации обучения. Имея цели, пилотный участок и представление об инструментах бережливого производства, мы уже можем составить план работ на выбранном участке. Из плана должен родиться и бюджет – это тот фактор, о котором часто забывают, но он имеет важнейшее значение для успеха. Без бюджета внедрение не стоит и начинать. Даже самые простые задачи – распечатать памятки с информацией, создать стандарты рабочего места, сделать доску визуализации, провести разметку в цехах – требуют пусть небольших, но все-таки денег. Так что бюджет должен быть предусмотрен заранее.

При составлении плана не нужно определять в качестве целей сиюминутный финансовый эффект или сокращение трудоемкости. Первые изменения можно проводить под лозунгом борьбы за культуру производства, безопасность труда, устранение видимых потерь. Это то, что не бьет по рабочим, а помогает вовлечь их в процесс улучшений. Важно донести до каждого рабочего у станка мысль, что его труд бесценен, что он не должен терять время на поиск инструмента или материала – ему все готовят, принесут, помогут организовать рабочее место. Одна из самых серьезных потерь, которые

## **ПРИ СОСТАВЛЕНИИ ПЛАНА НЕ НУЖНО ОПРЕДЕЛЯТЬ В КАЧЕСТВЕ ЦЕЛЕЙ СИЮМИНУТНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ЭФФЕКТ ИЛИ СОКРАЩЕНИЕ ТРУДОЕМКОСТИ. ПЕРВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ МОЖНО ПРОВОДИТЬ ПОД ЛОЗУНГОМ БОРЬБЫ ЗА КУЛЬТУРУ ПРОИЗВОДСТВА, БЕЗОПАСНОСТЬ ТРУДА, УСТРАНЕНИЕ ВИДИМЫХ ПОТЕРЬ.**

несет предприятие, – это потери из-за простоев оборудования. Недопустимо, чтобы станок стоимостью несколько миллионов евро простаивал из-за того, что не организованы маршруты поставки заготовок. Рабочие у станка не должны терять из-за этого время, они должны заниматься только своим делом, которому они обучены, – в этом их главная ценность для производственного процесса. И простой рабочего и станка – просто преступление.

Для успешного вовлечения сотрудников и тиражирования опыта, важно, чтобы первый проект внедрения дал относительно быстрый результат. Мы начинали работу в цехах с внедрения 5S – при слаженной работе команды, лояльном отношении руководителя подразделения, при помощи и поддержке генерального директора – и через год получили совершенно другой мир.

Весной 2016-го «Сколково» организовало визит представителей ракетной отрасли (и военной, и гражданской) на наше предприятие, и, когда я сопровождал экскурсии, то невольно услышал, как один из гостей высказался, что мы «жируем», у нас новейшее оборудование, так что неудивительно, что работа отлажена. Меня это немного задело, и к презентации я подготовил слайды, наглядно демонстрирующие положение дел на производстве до внедрения 5S, но с тем же дорогим оборудованием: станок за миллион евро, а рядом жуткий беспорядок, не поймешь где заготовки, где детали, повсюду стружка, потеки СОЖ; на складах та же ситуация – невозможно найти материалы; в бюро технического контроля – навалом папки. Все это уже в прошлом, но эти фотографии помогли наглядно проиллюстрировать: техперевооружение важно, но оно не решает всех проблем. Вы закупите дорогое оборудование, но если процессы не организованы, оно будет простаивать так же, как и старое.

5S мы реализуем руками рабочих при помощи Lean-специалистов. Рабочие сами определяют архитектуру своего рабочего места, высказывают пожелания, мы даем материалы, предлагаем интересные идеи, как хранить инструменты, как хранить заго-



товки, а они выбирают лучшее применительно к своему месту. Затем мы приглашаем внешнего разработчика оргоснастки, который изготавливает все начисто под наши требования, с дизайном, обеспечивающим безопасность, эффективное хранение и прочее. У нас сколько станков – почти столько же стандартов рабочих мест. Ведь в любой технологии – будь то трактор или самолет – прописана только сборка самого изделия, но не то, как должно быть организовано рабочее место. Каждый хранит инструменты, как хочет, и это влияет на эффективность. И вот силами самих рабочих мы закрываем этот пробел, давая им возможность самостоятельно формировать свои рабочие места – удобные и безопасные. Параллельно с этой работой можно начать внедрять кайдзен. Когда вы привлекаете рабочих к организации рабочих мест, они вносят свои предложения, а вы понемногу начинаете внедрять и мотивировать людей. Это очень действенный подход: работник подал идею, как ему улучшить собственное рабочее место, ему дали инструмент, дали материал, и еще и выплатили премию за идею и реализацию.

Одновременно с внедрением инструментов необходимо разрабатывать стандарты – стандарты уборки, стандарты обслуживания оборудования, стандарты разметки рабочих зон и так далее. Мало прибраться на рабочем месте, мало организовать хранение и поставки – важно зафиксировать резуль-

тат. Стандарты должны поддерживаться.

И вот благодаря проведенной работе рождается пилотный участок – первый видимый результат должен быть получен уже через 2-3 месяца, с обучением – через 4. На него необходимо положить все силы и часть средств, ведь именно он послужит делу дальнейшего вовлечения сотрудников и тиражирования опыта. Когда мы реализовали пилотный проект, то обратили внимание, что на пилотный участок начал ходить персонал соседних цехов и интересоваться: почему у нас такого нет? почему с нами так не работаете? Благодаря такому подходу люди сами начинают проявлять интерес. Часто говорят, что люди инертны, но я бы сказал, что самая инертная прослойка – административная. Производственные рабочие вовлекаются гораздо быстрее функциональных руководителей.

По итогам пилотного проекта принимается решение: будет технология или инструмент применяться дальше или нет. Через год мы увидели, что цех выполнил такой объем работ, какой не выполнял никогда: станков не добавилось, рабочих не добавилось, рабочее время не увеличилось, но результат был поразительным. В процессе работы мы параллельно проводили мониторинг эффективности работы оборудования, и оказалось, что некоторое оборудование работало только порядка 40% календарного времени. Это, конечно, недопустимо. Ситуация была исправлена, и цех не только перевы-



Сборка новых самолетов на Иркутском авиационном заводе



Самолеты СУ-30СМ и Як-130 в ангаре летно-испытательного подразделения Иркутского авиационного завода

полнил план, но и остался в передовиках производства и стал тем звеном, вокруг которого началось зарождение этого движения за бережливость.

После проведения всей этой работы наступает этап создания структуры Lean. Нужны освобожденные сотрудники, которые смогут полностью посвятить себя продвижению бережливого производства. При этом в их числе обязательно должны быть опытные сотрудники тех производств, где ведется внедрение. Структуру не нужно раздувать на весь завод, начать стоит с нескольких человек, а дальше обучать и привлекать новых людей по мере продвижения проектов. К примеру, у нас численность персонала 14 тысяч, в Lean-офисе 14 человек и примерно 15 человек задействовано по разным производствам. Если в производство этих агентов перемен не заслать, а работать только с выделенными сотрудниками, которых никто не знает, а они не знают ни производства, ни оборудования, – результата не будет, им не будут доверять. А так Lean-офис изучает методологию, осваивает новые инструменты, готовит нормативные и отчетные документы, а агенты на производстве продвигают их среди работников. Только такой симбиоз дает практический эффект.

После создания структуры по мере продвижения Lean и освоения новых инструментов, формируются дальнейшие планы, программа развертывания бережливого производства.

**ГДЕ ПРИ РАЗВЕРТЫВАНИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА МОГУТ ВОЗНИКАТЬ ПРОБЛЕМЫ? МЫ СТОЛКНУЛИСЬ С ДОВОЛЬНО ТИПИЧНОЙ ПОЗИЦИЕЙ: СО СТОРОНЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ «УЧИЛИ – ЗНАЕМ» (ХОТЯ НА ПРАКТИКЕ НИКТО НИЧЕГО ПОДОБНОГО НЕ ДЕЛАЛ), СО СТОРОНЫ РАБОЧИХ «НЕ МЕШАЙТЕ РАБОТАТЬ».**

Где при таком алгоритме развертывания бережливого производства могут возникать проблемы? Мы столкнулись с довольно типичной позицией: со стороны руководителей «учили – знаем» (хотя на практике никто ничего подобного не делал), со стороны рабочих «не мешайте работать». Такая ситуация встречается очень часто, к скепсису нужно быть готовым. И не стоит питать иллюзий и ждать поддержки от функциональных руководителей. Именно они всегда самые занятые, загруженные и знающие. Как только начинаешь вторгаться «на их территорию», возникает сопротивление: что вы тут рассказываете, еще учить будете! Это нормальная реакция, бояться ее не нужно. В ее преодолении главенствующая роль принадлежит руководителю: не будет его

воли, желания, помощи – не стоит и затевать внедрение. Вторая по значимости роль – компетентных и узнаваемых на заводе агентов перемен. Это те, кто знают производство, станки, людей. Им никто не скажет: «Куда ты лезешь? Ты же ничего не понимаешь».

Без постоянного контроля при внедрении бережливого производства тоже никуда. Учет и контроль, как говорил Владимир Ильич. У нас, например, служба бережливого производства еженедельно направляет отчеты о продвижении Lean генеральному директору и директорам по направлениям. Ежемесячно проводится координационный совет, на который собирается двести с лишним руководителей. Составляются ежеквартальные, ежегодные отчеты.

Каждый год проводится конкурс по Lean. Он служит цели постоянного вовлечения и дополнительной мотивации сотрудников. Кроме того, действует система мотивации за подачу предложения (кайдзен или рацпредложения): 300 рублей за саму идею, а вознаграждение за реализацию зависит от полученного эффекта. Предложения можно подавать как в бумажном, так и электронном виде – действует автоматизированная система. При этом нельзя забывать, что людьми управляют не только и не столько деньги. Опросы показывают, что больше всего в работе люди ценят условия труда, комфорт на рабочем месте. Мы поддерживаем своих сотрудников, печатаем материалы о передовиках в газетах, проводим конкурсы, вручаем призы.

Бережливое производство должно стать неотъемлемой частью производственной культуры. Раньше на территории завода можно было увидеть где-то окурок, где-то пачку сигарет, где-то строительный мусор, и все воспринимали это как должное. Сегодня даже если появляется какая-то запыленность или грязь, – тут же все вымывается и вычищается. Сама среда действует на людей: изменился облик предприятия – и человек с удовольствием идет на работу.

Есть такое выражение: нужно добиться того, чтобы изменения стали необратимыми. Может, я пессимист, но я считаю, любые изменения обратимы. Именно поэтому их нужно постоянно поддерживать. Согласно статистике текучесть персонала в авиапромышленности составляет 10% в год. Мы добились рекордных 4,5%, хотя раньше, в начале 2000-х, и у нас этот показатель был выше 10%. Что такое 10%? Для нашего завода 1400 человек в год, и все они были обучены, подготовлены, возвращены на нашем предприятии. Нужно постоянно помнить, что, условно говоря, через 10 лет состав любого предприятия может обновиться полностью. О какой необратимости изменений можно говорить? Крайне важно обеспечить преемственность системы, и залог этого – обучение. Все новые сотруд-



ники нашей компании проходят первичное обучение, затем на своем участке вовлекаются в дальнейшие проекты. Более того, мы уже наладили сотрудничество с политехническим университетом, авиационным техникумом и даем там основы бережливого производства.

Только так можно обеспечить устойчивость любой системы, и бережливого производства в том числе, – непрерывным развитием. Роль личности здесь огромна. Пока генеральный директор крепко «держит вожжи», отката к прежнему состоянию не будет. Но есть примеры: сменился человек, контроль исчез – и прогресс остановился. Так что, только постоянная работа, пока это не станет нормой и внутренней потребностью для людей. Малейшая остановка – первый шаг к деградации.

### Проекту «Управление производством» - 10 лет!



Поздравление Сергея Яманова, директора по бережливому производству Иркутского авиационного завода – филиала ПАО «Корпорация «Иркут»:

*«Мы искренне рады поздравить Вас и Ваш коллектив с замечательным событием – 10-летием со дня выхода первого номера журнала «Управление производством»!*

*В течение четырех лет Иркутский авиационный завод является Вашим постоянным подписчиком и партнером в сфере внедрения инструментов бережливого производства.*

*Мы благодарны Вам за столь плодотворное сотрудничество и с интересом следим за Вашим развитием, с большой пользой для себя знакомимся с публикациями как на самом сайте [www.up-pro.ru](http://www.up-pro.ru), так и в журналах «Управление производством».*

*Желаем Вам дальнейших успехов и надеемся на продолжение столь эффективных деловых отношений!»*

# Номинация: «ТОП-70: Лидеры по производительности труда в химической промышленности России – 2018»

Предприятия химической отрасли являются лидерами по производительности и в ряде регионов России:

- Ковдорский ГОК – в Мурманской области;
- Акрон – в Новгородской области;
- Омкшина – в Омской области;
- Новотроицкий завод хромовых соединений – в Оренбургской области;
- Метафракс – в Пермском крае;
- Ижевский завод пластмасс – в Республике Удмуртия;
- Дорогобуж (ГК «Акрон») – в Смоленской области;
- Новомосковская акционерная компания «Азот» – в Тульской области.

**1 место:** СИБУР,

производительность труда: **16,72 млн руб./чел. в год.**

**2 место:** Невская Косметика,

производительность труда: **15,46 млн руб./чел. в год.**

*«Невская Косметика» имеет производственные площадки в трех городах: Санкт-Петербурге, Ангарске и Виннице (Украина) и реализует продукцию в России и странах СНГ. Одной из основных задач компании является развитие производства, использование современного оборудования и тщательный отбор сырья, а также улучшение организационной структуры и повышение личной заинтересованности и ответственности всех сотрудников предприятия за качество выпускаемой продукции. Постоянно производятся работы по реконструкции основных производственных цехов, в результате чего повышается качество и улучшаются условия труда персонала. Большое внимание уделяется вопросам автоматизации технологических процессов. В компании была внедрена информационная система, позволившая полностью автоматизировать основные этапы деятельности предприятия и перейти на безбумажный учет».*

**Официальный сайт АО «Невская Косметика»**

**3 место:** Новомосковская акционерная компания «Азот»,

производительность труда: **14,09 млн руб./чел. в год.**





Веролоуб Любинкович, директор департамента производства STADA в России

**Веролоуб Любинкович, директор департамента производства STADA в России, 5 место по производительности труда в отрасли «Химическая промышленность»:** «На российских производственных площадках фармацевтического холдинга STADA «Нижфарм» и «Хемофарм» рост производительности труда осуществляется за счет трех основных факторов.

Во-первых, это своевременная модернизация оборудования и внедрение технологических инноваций. На производственной площадке «Нижфарм» в результате модернизации участка холодильной камеры на линии производства суппозиторий количество поломок сократилось на 55%, и как следствие, возросла производительность линии.

Во-вторых, повышения производительности мы достигаем за счет сокращения количества и времени переналадок. Мы проанализировали эффективность производственного оборудования и пришли к выводу, что основным лимитирующим фактором является время, затрачиваемое на проведение переналадок: оно достигает 20% от возможного времени для производства. Сокращение числа переналадок в компании достигается посредством реализации проектов по маршруту SMED, или методике быстрой переналадки. Ярким примером эффективности данного подхода может служить проект, реализованный в текущем году в цехе упаковки на производственной площадке «Хемофарм». Удалось сократить среднюю продолжительность перехода с одного продукта на другой на линиях Uhlmann на 40%, что в свою очередь высвободило дополнительно 616 часов для производства продукции.

И, наконец, третий шаг, который позволяет повысить производительность труда, – сокращение простоев оборудования. В компании реализован централизованный подход к сбору и анализу данных по эффективности работы оборудования. На оборудовании российских производственных площадок STADA установлено специализированное программное обеспечение. Оно рассчитывает значение Overall Equipment Effectiveness (OEE), которое позволяет объективно оценить эффективность работы оборудования, а также в детализированной форме предоставляет информацию о всех типах простоев оборудования, произошедших во время его работы, и вкладе каждого из них в показатель эффективности. Это позволяет целенаправленно и эффективно сокращать время простоев оборудования.

Планируем продолжать активную работу в рамках повышения производительности труда, в частности, за счет сбалансированного распределения мощностей между производственными площадками холдинга STADA, модернизации технологического оборудования и оптимизации производственных процессов. Все это позволит сохранить текущую численность персонала при плановом увеличении объемов производства».

### ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В «НИЖФАРМЕ» СОСТАВИЛА 12,2 МЛН РУБ. НА ЧЕЛОВЕКА В ГОД



«Нижфарм», STADA

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Регион
1	СИБУР	16,72	Москва
2	Невская Косметика	15,46	Санкт-Петербург
3	Новомосковская акционерная компания «Азот»	14,09	Тульская область
4	Акрон	12,9	Новгородская область
5	Нижегородский химико-фармацевтический завод	12,2	Нижегородская область
6	Химико-металлургический завод	11,78	Красноярский край
7	Уральский электрохимический комбинат	11,18	Свердловская область
8	Группа ЕвроХим	11,05	Москва
9	Нижнекамскнефтехим	10,86	Республика Татарстан
10	Метафракс	10,79	Пермский край
11	Ковдорский ГОК	10,63	Мурманская область
12	Группа ФосАгро	10,53	Москва
13	Тольяттиазот	9,83	Самарская область
14	Дорогобуж	9,15	Смоленская область
15	Группа «Акрон»	8,67	Новгородская область
16	Казаньоргсинтез	8,64	Республика Татарстан
17	Куйбышевазот	8,42	Самарская область
18	Уфаоргсинтез	8,38	Республика Башкортостан
19	Уралкалий	8,11	Москва
20	ПО «Электрохимический завод»	7,29	Красноярский край
21	Нижнекамскшина	7,01	Республика Татарстан
22	Ангарский электролизный химический комбинат	6,53	Иркутская область
23	Новотроицкий завод хромовых соединений	6,46	Оренбургская область
24	Фармстандарт-Томскхимфарм	6,18	Томская область
25	Новосибирский завод химконцентратов	6,02	Новосибирская область
26	Владимирский химический завод	5,62	Владимирская область
27	Фармсинтез	5,29	Иркутская область
28	Омскшина	4,95	Омская область
29	Уралхимпласт	4,76	Свердловская область
30	Башкирская содовая компания	4,57	Республика Башкортостан
31	Пигмент	4,52	Тамбовская область
32	Сибирский химический комбинат	4,44	Томская область
33	Пластик	4,17	Тульская область
34	Нацимбио	4,06	Москва
35	Пермские Полиэфиры	4,03	Пермский край
36	Аромат	3,87	Республика Татарстан
37	Сланцевский завод «Полимер»	3,76	Ленинградская область
38	Полимер, г.Кемерово	3,54	Кемеровская область
39	Завод экологической техники и экопитания «ДИОД»	3,48	Москва
40	Каустик	3,29	Волгоградская область
41	Крымский содовый завод	3,27	Республика Крым
42	Пластик	3,22	Иркутская область
43	Красфарма	3,17	Красноярский край
44	Электроизолит	3,13	Московская область
45	Дзержинское производственное объединение «Пластик»	3,05	Нижегородская область
46	Березниковский содовый завод	2,87	Пермский край
47	Биохим	2,85	Тамбовская область
48	Химпром	2,76	Чувашская Республика
49	Аванта	2,6	Краснодарский край
50	Брынцалов-А	2,55	Москва

**Таблица 7. ТОП-70: Лидеры по производительности труда в химической промышленности России – 2018 (2/2)**

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Регион
51	Акционерное Курганское общество медицинских препаратов и изделий «Синтез»	2,49	Курганская область
52	КАМТЭКС-Полиэфир	2,49	Пермский край
53	БИОМЕД им.И.И.Мечникова	2,4	Московская область
54	Промсинтез	2,38	Самарская область
55	Тюменский химико-фармацевтический завод	2,37	Тюменская область
56	Химволокно, г.Серпухов	2,35	Московская область
57	Уральский завод резиновых технических изделий	2,3	Свердловская область
58	Дальхимфарм	2,29	Хабаровский край
59	ЭКТОС-Волга	2,15	Волгоградская область
60	Ижевский завод пластмасс	2,11	Республика Удмуртия
61	РТ-Химкомпозит	2,03	Москва
62	Калиновский химический завод	2	Свердловская область
63	Фирма Медполимер	1,99	Санкт-Петербург
64	Сорбент	1,98	Пермский край
65	Каменскволокно	1,93	Ростовская область
66	Омский каучук	1,81	Омская область
67	Оргсинтез	1,78	Нижегородская область
68	Кварт	1,72	Республика Татарстан
69	Волгодонский химический завод «Кристалл»	1,7	Ростовская область
70	Балаковорезинотехника	1,7	Саратовская область

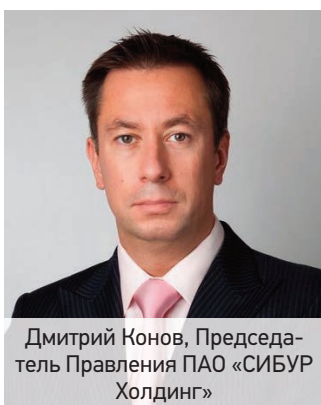
# Номинация: «Лидеры по росту производительности труда в химической промышленности России за год»

**1 место:** Сланцевский завод «Полимер»,  
рост производительность труда: + **133%**.

**2 место:** Нацимбио,  
рост производительность труда: + **82%**.

**3 место:** Фармсинтез,  
рост производительность труда: + **76%**.

*«Инновационная фармацевтическая компания, разрабатывающая новые лекарственные средства, методы их доставки в организм и инновационные технологии получения их ингредиентов. Фармсинтез занимается производством и реализацией как лекарственных препаратов, так и активных фармацевтических субстанций, располагая современным научно-производственным комплексом. В настоящее время Компания работает над организацией собственного производства готовых лекарственных препаратов, что позволит ей выпускать свои оригинальные лекарственные препараты по полному циклу».* **Официальный сайт ПАО «Фармсинтез»**



Дмитрий Конов, Председатель Правления ПАО «СИБУР Холдинг»

**Дмитрий Конов, Председатель Правления ПАО «СИБУР Холдинг», 1 место по производительности труда в отрасли «Химическая промышленность»:** «Мы продолжаем делать уверенные шаги в направлении повышения операционной эффективности и

высоких стандартов ведения бизнеса. В Компании планомерно внедряются программы и инициативы, нацеленные на развитие корпоративной культуры, профессионального обучения, управления рисками производственной деятельности, повышение пока

**ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В ПАО «СИБУР ХОЛДИНГ» СОСТАВИЛА 16,72 МЛН РУБ. НА ЧЕЛОВЕКА В ГОД**

зателей в области экологии, охраны труда и промышленной безопасности.

Совершенствование технологий остается одним из ключевых фокусов внимания. Мы используем новые ИТ-инструменты и постоянно расширяем возможности для внедрения технологических решений в нашем бизнесе. В 2017 году Компания ощутила значительный эффект от внедрения SAP в качестве системы управления предприятием. Это стало важной вехой в технологическом развитии Компании, демонстрируя свою ценность в процессе подготовки внутренней отчетности и в процессе принятия решений». **Годовой отчет за 2017 год**

Таблица 8. Лидеры по росту производительности труда в химической России за год

№	Компания	Прирост производительности 2017/2016, %	Регион
1	Сланцевский завод «Полимер»	133	Ленинградская область
2	Нацимбио	82	Москва
3	Фармсинтез	76	Иркутская область
4	Крымский содовый завод	48	Республика Крым
5	РТ-Химкомпозит	31	Москва
6	Завод экологической техники и экопитания «ДИОД»	27	Москва
7	Нижегородский химико-фармацевтический завод	25	Нижегородская область
8	Новосибирский завод химконцентратов	24	Новосибирская область
9	Ярославский завод резиновых технических изделий	18	Ярославская область
10	Химико-металлургический завод	18	Красноярский край
11	Фармстандарт-Томскхимфарм	18	Томская область
12	Ижевский завод пластмасс	18	Республика Удмуртия
13	Промсинтез	17	Самарская область
14	Балаковорезинотехника	16	Саратовская область
15	Ангарский электролизный химический комбинат	16	Иркутская область
16	Калиновский химический завод	15	Свердловская область
17	Пластик	15	Тульская область
18	Тольяттиазот	15	Самарская область
19	Уральский завод резиновых технических изделий	15	Свердловская область
20	Омскшина	15	Омская область
21	Куйбышевазот	14	Самарская область
22	Химпром	14	Чувашская Республика
23	СИБУР	14	Москва
24	Нижнекамскшина	14	Республика Татарстан
25	Березниковский содовый завод	12	Пермский край
26	БИОМЕД им.И.И.Мечникова	12	Московская область
27	Акционерное Курганское общество медицинских препаратов и изделий «Синтез»	11	Курганская область
28	Уралхимпласт	10	Свердловская область
29	Уралкалий	10	Москва
30	Полимер, г.Кемерово	10	Кемеровская область
31	Пигмент	9	Тамбовская область
32	Метафракс	9	Пермский край
33	Нижнекамскнефтехим	9	Республика Татарстан
34	Группа «Акрон»	9	Новгородская область
35	Биохим	8	Тамбовская область
36	Новотроицкий завод хромовых соединений	8	Оренбургская область
37	ПО «Электрохимический завод»	7	Красноярский край
38	Дальхимфарм	7	Хабаровский край
39	Каустик	7	Волгоградская область
40	Уральский электрохимический комбинат	7	Свердловская область
41	Новомосковская акционерная компания «Азот»	6	Тульская область
42	Кварт	6	Республика Татарстан
43	Оргсинтез	6	Нижегородская область
44	Владимирский химический завод	6	Владимирская область
45	Дорогобуж	6	Смоленская область
46	Акрон	5	Новгородская область
47	Дзержинское производственное объединение «Пластик»	5	Нижегородская область
48	Химический завод им Л.Я. Карпова	5	Республика Татарстан
49	Полимер, г.Липецк	4	Липецкая область
50	Сибирский химический комбинат	4	Томская область
51	Каменскволокно	4	Ростовская область
52	Аванта	4	Краснодарский край
53	Тюменский химико-фармацевтический завод	4	Тюменская область
54	Аромат	3	Республика Татарстан
55	Пермские Полиэфиры	3	Пермский край



# STADA. Шесть сигм и программа Operational Excellence как залог производства без потерь

Холдинг STADA в России и СНГ планомерно работает в направлении оптимизации затрат и производственных мощностей для повышения конкурентоспособности и достижения поставленных целей по увеличению прибыльности бизнеса. Для повышения внутренней операционной эффективности в 2011 году в компании была запущена программа Operational Excellence, целью которой является постоянное сокращение затрат, не добавляющих ценности готовой продукции, и оптимизация использования мощностей за счет совершенствования внутренних процессов. В чем заключается программа и каких результатов она позволила добиться, Альманаху №15 «Сокращение затрат: проверенные алгоритмы снижения себестоимости» рассказал Веролоуб Любинкович, директор департамента производства STADA в России.

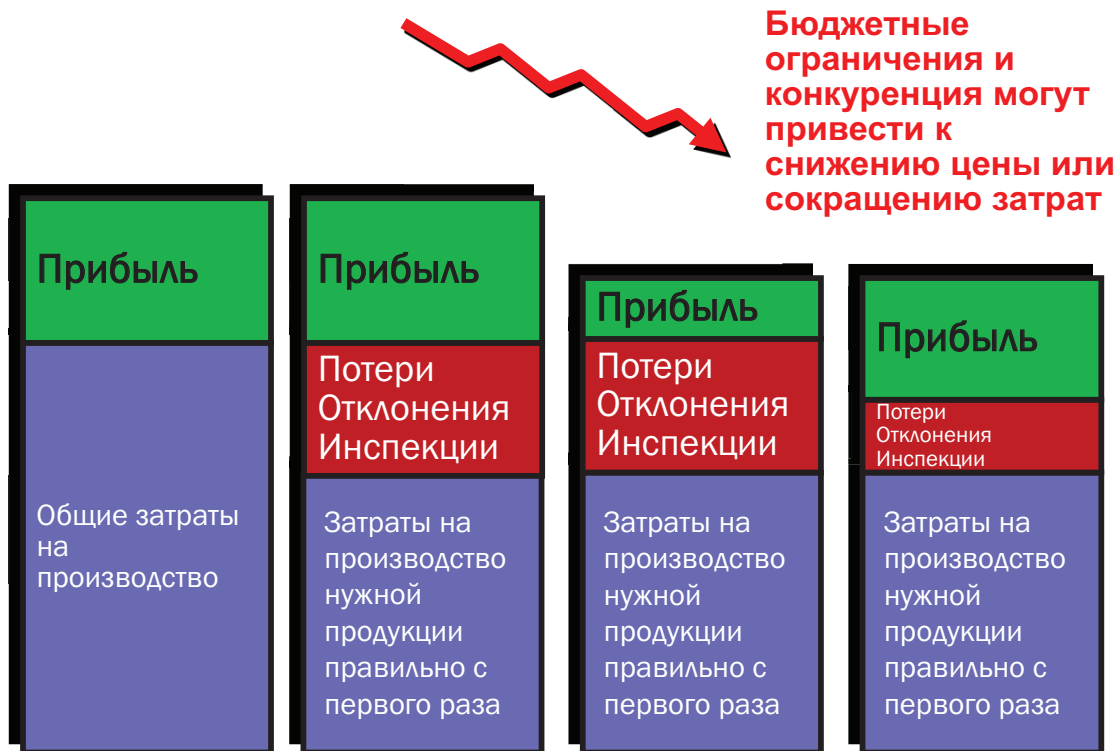
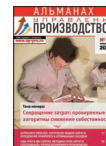


Веролоуб Любинкович, директор департамента производства STADA в России

Концепцию оценки затрат и потенциальной экономии, которая применяется в рамках программы Operational Excellence, можно представить в виде схемы (рис. 1). Общие затраты на производство рассматриваются с точки зрения трех основных категорий: затраты на сырье и материалы, накладные расходы (включая вспомогательные материалы и энергоресурсы) и затраты на персонал.

Исходя из такого деления, оптимизация затрат может осуществляться в нескольких направлениях. Затраты на сырье и вспомогательные материалы могут быть уменьшены как за счет сокращения их потерь при производстве, так и за счет увеличения выхода соответствующей продукции. Сокращение затрат на энергоресурсы может быть достигнуто как за счет оптимизации процессов, так и за счет модернизации оборудования и инженерных систем (энергосберегающие технологии). Оптимизация затрат на персонал в холдинге STADA не приводит к сокращению штата сотрудников. Экономия достигается за счет повышения производительности труда: за счет увеличения производительности самого оборудования, сокращения количества и времени переналадок и других плановых и внеплановых простоев оборудования. При этом выгодами могут быть как увеличение объемов производства при тех же ресурсах, так и сохранение текущей численности персонала при плановом увеличении объемов производства, но при повышении производительности труда.

Драйвером любых улучшений являются сами сотрудники, и программа Operational Excellence, действующая на производственных площадках – Нижфарм (г. Нижний Новгород) и Хемофарм (г. Обнинск) – холдинга STADA, призвана помочь им в этом. Программа опирается на знания, навыки и умения сотрудников, и сама по себе является образом мышления.



**Старая модель: Цена = Затраты + Прибыль**

**Новая модель: Прибыль = Цена – Затраты**

Рис. 1. Подход к увеличению прибыли за счет сокращения потерь

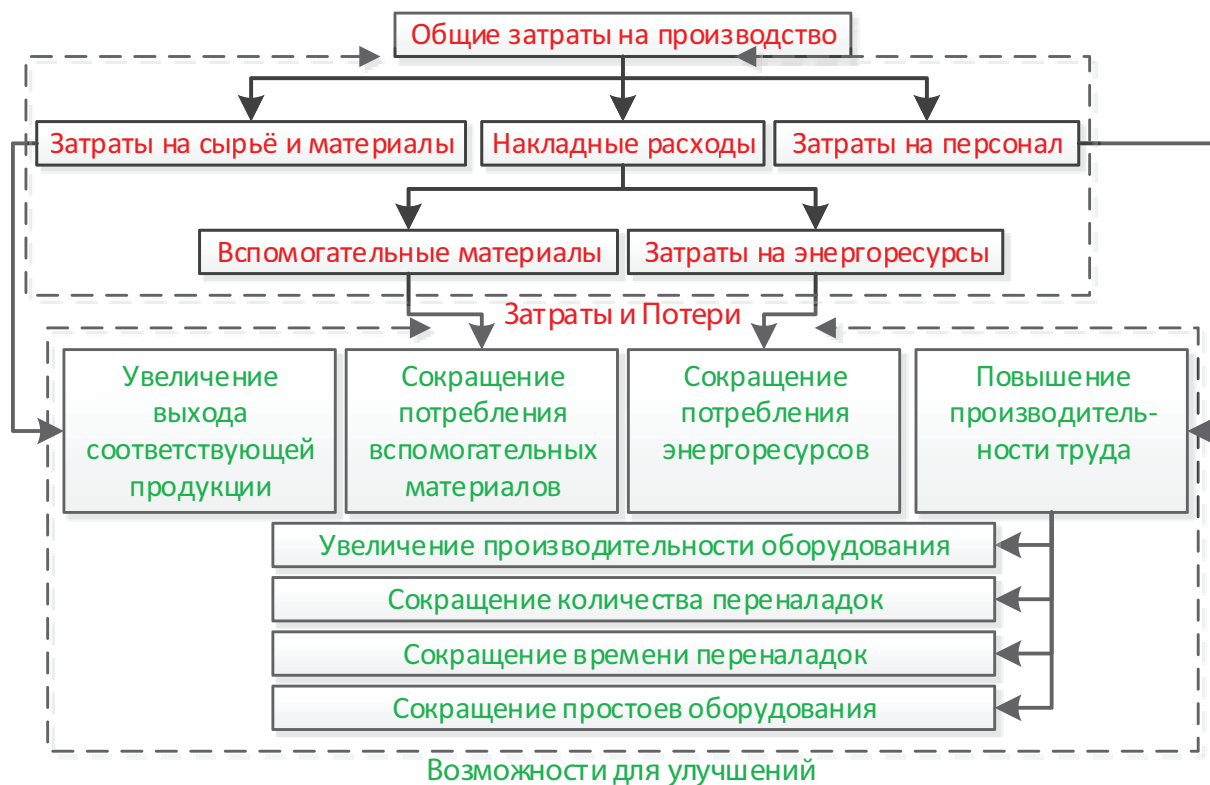
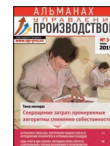


Рис. 2. Категории затрат (потерь) и направления оптимизации



В основе программы лежит методология Лин Шесть Сигм (Lean Six Sigma), которую можно описать как: определение, выбор и реализация проектов (инициатив) с наибольшей экономической целесообразностью, направленных на сокращение затрат (потерь), повышение качества и удовлетворенности потребителей. Принципы и инструменты бережливого производства (Лин) используются для сокращения потерь в процессах, а принципы и инструменты Шести Сигм – для сокращения отклонений в процессах. В основном проекты реализуются по стандартному, универсальному и структурированному маршруту DMAIC (ОИАСК).

Одним из ключевых моментов программы является вовлечение сотрудников всех уровней в процессы оптимизации: от рабочих до ТОП-менеджмента. Для координации сотрудников разных уровней в рамках холдинга STADA создана специальная организационная инфраструктура программы Operational Excellence, основанная на методологии Лин Шесть Сигм. В рамках этой инфраструктуры все вовлеченные в программу сотрудники играют определенные роли в зависимости от своего уровня, степени вовлеченности, а также знаний и компетенций.

Команда Спонсоров и Команда Координаторов составляют Управляющий Комитет программы Operational Excellence, совещания которого проходят каждые четыре месяца в одном из регионов присутствия STADA. В рамках этих совещаний подводятся итоги реализованных инициатив за отчетный период, обсуждается текущий статус программы, планируются стратегические направления и проекты для дальнейшего развития программы. Представители принимающего региона проводят презентации

недавно завершенных проектов.

Чтобы соответствовать своей роли в инфраструктуре Operational Excellence, сотрудники проходят специальное обучение, индивидуально для каждой роли. Так, например, для обучения рабочих и специалистов методологии Лин Шесть Сигм ежемесячно проходят однодневные тренинги «Желтых Поясов Шести Сигм» (участников проектов по улучшениям). Участники тренингов знакомятся с базовыми принципами бережливого производства (Лин) и Шести Сигм, а также учатся применять на практике базовые инструменты графического анализа данных и сокращения потерь. Сотрудники, прошедшие тренинг «Желтый Пояс Шесть Сигм», активно участвуют в проектных группах, а также применяют полученные знания (инструменты) в своей повседневной деятельности для улучшения процессов в своих функциональных направлениях. Программа обучения «Желтых Поясов» рассматривается в качестве ключевой в рамках программы Operational Excellence, она направлена на повышение мотивации сотрудников предлагать идеи, осуществлять улучшения в своих сферах деятельности, а также участвовать в кроссфункциональных проектных группах, работающих над конкретными проектами по улучшениям.

Ежегодно формируется группа сотрудников (специалисты и руководители) для обучения по программе «Зеленый Пояс Шести Сигм» (лидеры проектов по улучшениям). В рамках этой программы сотрудники получают углубленные знания по методологии Лин Шесть Сигм, обучаются реализации проектов по методологии DMAIC (ОИАСК), изучают различные инструменты и принципы как

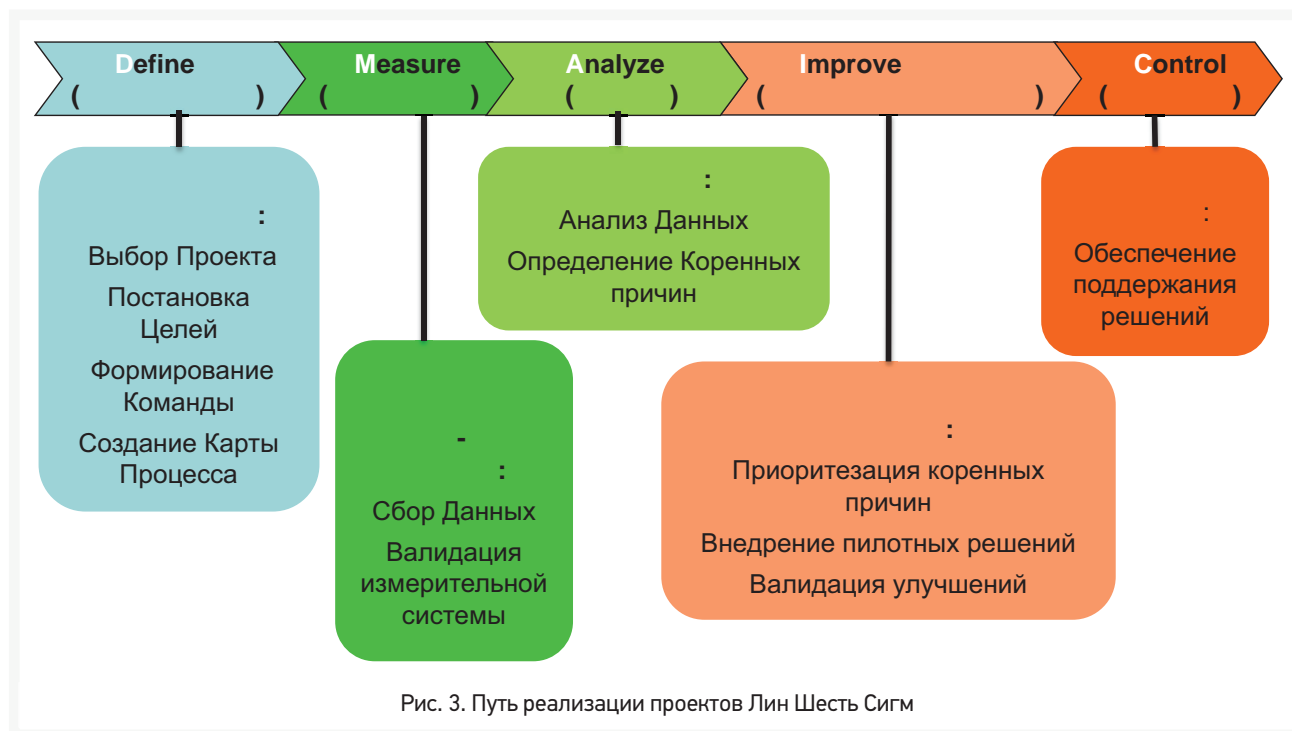


Рис. 3. Путь реализации проектов Лин Шесть Сигм





Команда Спонсоров Программы Постоянного Совершенствования (вице-президенты)

Исследования и Разработка    Логистика и Закупки    Производство    Качество

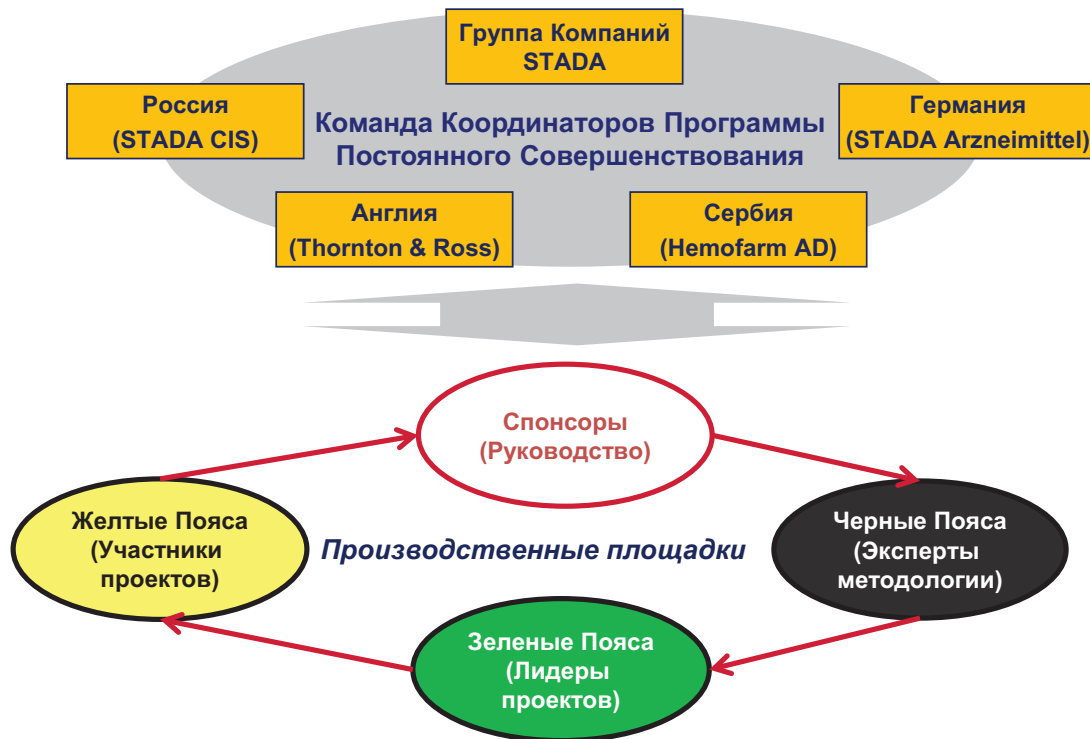


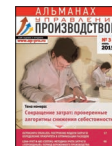
Рис. 4. Инфраструктура программы Operational Excellence в STADA AG

бережливого производства, так и Шести Сигм, включая использование статистических инструментов (анализ измерительных систем (MSA), планирование экспериментов (DOE), проверка гипотез, корреляционный и регрессионный анализ, контрольные графики, анализ воспроизводимости процессов). В рамках этого обучения каждый сотрудник также реализует проект по оптимизации процесса в своей области, который должен принести компании ежегодную экономию (прямую и/или косвенную) в размере от 500 000 до 1 000 000 рублей. После завершения обучения сотрудники должны сдать экзамен по теоретической части, а также представить презентацию своего проекта руководству компании. Сотрудники, владеющие английским языком, могут по желанию пройти дополнительно внешнюю сертификацию в международной организации American Society for Quality (ASQ). При успешной сдаче международного экзамена (тест из ста вопросов на английском языке) сотрудники получают международный сертификат ASQ CSSGB (Certified Six Sigma Green Belt). Такая сертификация является независимой внешней оценкой знаний и компетенций сотрудников в рамках методологии Лин Шесть Сигм.

В дальнейшем обученные «Зеленые Пояса» ежегодно реализуют как минимум по одному новому проекту по оптимизации процесса с финансовой экономией. Знаний «Зеленых Поясов» также хватает и для самостоятельного обучения «Желтых Поясов».

**РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА  
ПО ИТОГАМ ПРЕМИИ ЗА ГОД В  
«НИЖФАРМЕ» СОСТАВИЛ + 25%**

Сотрудники, прошедшие обучение по программе «Зеленый Пояс Шести Сигм» и успешно выдержавшие внешнюю сертификацию ASQ, могут номинироваться на обучение по программе «Черный Пояс Шести Сигм» (эксперты методологии). В рамках этого обучения сотрудники проходят углубленную теоретическую и практическую подготовку по применению расширенного набора статистических инструментов и инструментов бережливого производства (например, применение карт потоков создания ценности (VSM)). Также внимание уделяется организационным моментам развертывания методологии Лин Шесть Сигм и связи целей про-



граммы с целями организации. В рамках обучения сотрудники реализуют проект, в котором показывают расширенное использование статистических инструментов и методик бережливого производства. Учебный проект должен принести ежегодную экономию компании в размере более 1 000 000 рублей.

После завершения обучения сотрудники проходят внешнюю сертификацию в ASQ и защищают свой проект перед руководством компании. В дальнейшем «Черные Пояса» выступают в роли внутренних консультантов и занимаются обучением «Зеленых Поясов», их наставничеством, поддержкой проектных групп и реализацией собственных проектов. На данный момент подготовку по программе «Черный Пояс Шести Сигм» прошли все координаторы программы Operational Excellence, а также некоторые сотрудники, которые ранее были обучены по программе «Зеленый Пояс Шести Сигм» и прошедшие внешнюю сертификацию. Цель компании заключается в том, чтобы на каждой площадке был по крайней мере один «Черный Пояс» в качестве эксперта программы.

Благодаря плановому обучению, число «Зеленых Поясов» в STADA растет с каждым годом, что способствует росту количества инициатив и проектов по улучшениям и, как следствие, увеличению финансовой экономии. Изначально в программу Operational Excellence в основном были вовлечены сотрудники подразделения производства. Но благодаря положительному опыту и достигнутым результатам, в настоящее время в программу активно включены подразделения качества, R&D, инженерные службы, подразделения обеспечения и логистики.

Большая часть проектов направлена на оптими-

зацию процессов в производстве и качестве. Но увеличивается и количество проектов по оптимизации процессов и сокращению затрат в подразделениях инженерного обеспечения, исследований и разработок, логистики. Причем если изначально программа Operational Excellence запускалась с акцентом именно на производство и качество, то сейчас, уже достигнув определенных успехов в этих областях, приоритеты смещаются в сторону оптимизации процессов в области обеспечения и логистики.

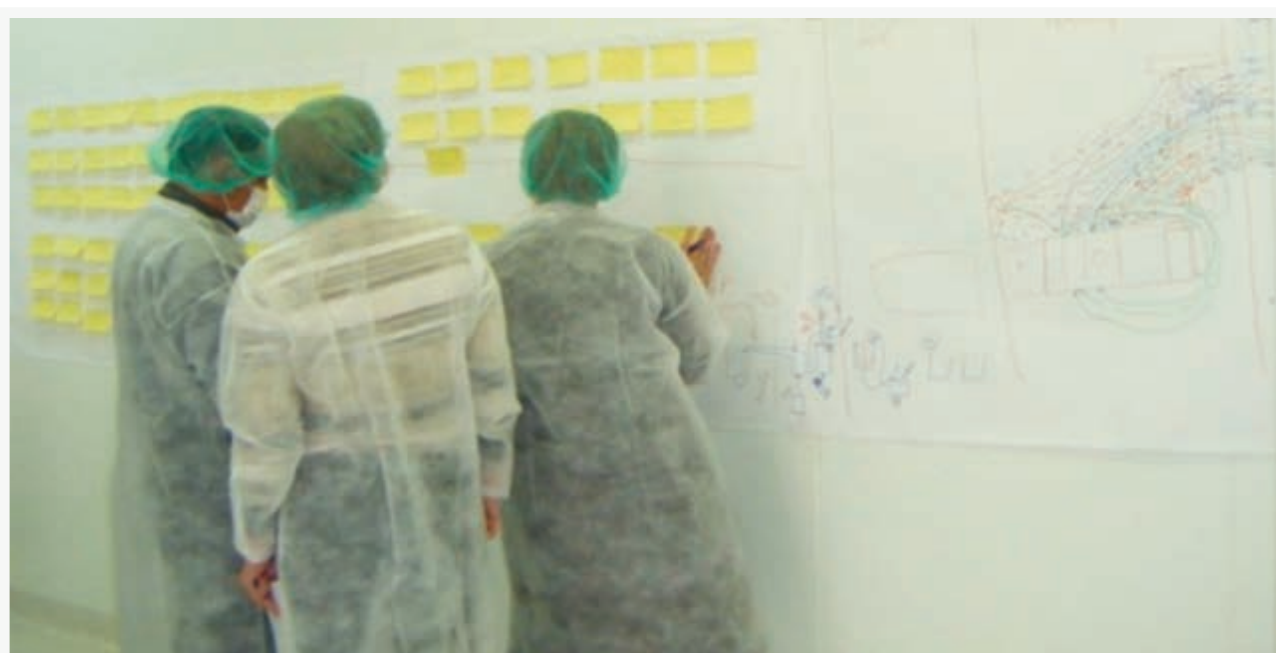


Рис. 6. Анализ производственного процесса в рамках одного из проектов



«Альманах «Управление производством» сумел не только обрести свою читательскую аудиторию, друзей и партнеров, но и **заслуженно войти в ряд обязательных для прочтения периодических источников информации** для менеджеров многих промышленных компаний.

В Альманахе можно найти публикации в области современных технологий организации производства, глубокие аналитические и обзорные, в том числе и уникальные авторские практические материалы ведущих специалистов, информацию о результатах научных исследований по самым ключевым направлениям производственной тематики, а так же **узнать о лучшем производственном опыте и наработках отечественных и зарубежных компаний**, тенденциях в развитии производственной сферы».



Владимир Флегентов, экс-директор Департамента производства ЗАО «Новомет-Пермь»

Сайт: [www.up-pro.ru](http://www.up-pro.ru)

Email: [sale@up-pro.ru](mailto:sale@up-pro.ru) Телефон: 7 (499) 638-20-57

# Номинация: «ТОП-100: Лидеры по производительности труда в пищевой промышленности России – 2018»

Как показывают итоги трех прошедших Премий, компании пищевой отрасли – одни из самых активных участников, как и представители отрасли машиностроения.

Предприятия отрасли являются лидерами по производительности и в ряде регионов России:

- Макаронно-кондитерское производство – в Белгородской области;
- Молочный комбинат «Воронежский» – в Воронежской области;
- Новороссийский комбинат хлебопродуктов – в Краснодарском крае;
- Павловский молочный завод – в Нижегородской области;
- Орелмасло – в Орловской области;
- Молочный комбинат «Пензенский» – в Пензенской области;
- Псковский городской молочный завод – в Псковской области;
- Молочный завод «Гиагинский» – в Республике Адыгея;
- Пивобезалкогольный комбинат «Крым» – в Республике Крым;
- АЯН – в Республике Хакасия;
- Тамбовское спиртоводочное предприятие «Талвис» – в Тамбовской области;
- Чувашхлебопродукт – в Чувашской Республике.

**1 место:** Петербургский мельничный комбинат (АЛАДУШКИН Групп),  
производительность труда: **20,03 млн руб./чел. в год.**

Первое место Петербургский мельничный комбинат удерживает с прошлого года, а в тройку лидеров в своей номинации входит четвертый год подряд.

**2 место:** Павловский молочный завод,  
производительность труда: **19,44 млн руб./чел. в год.**

**3 место:** ОРМИ (группа компаний «Орими Трэйд»),  
производительность труда: **18,05 млн руб./чел. в год.**

**Таблица 9. Лидеры по производительности труда в подотраслях пищевой промышленности**

Подотрасль промышленности	Предприятие	Производительность 2017, млн руб./чел./год
Мукомольная промышленность	Петербургский мельничный комбинат	20,03
Молочная промышленность	Павловский молочный завод	19,44
Масложировая промышленность	Орелмасло	17,42
Сахарная промышленность	Атмис-сахар	6,21
Макаронная промышленность	Тульская макаронная фабрика	9,62
Производство напитков	АЯН	10,19
Хлебобулочная промышленность	Золоторожский хлеб	2,51
Мясная промышленность	Останкинский мясоперерабатывающий комбинат	10,29
Кондитерская промышленность	Кондитерский концерн Бабаевский (Объединенные кондитеры)	5,45



Анна Кирилина, начальник Отдела контроля качества и работы с потребителями «КиНа»

**Анна Кирилина, начальник Отдела контроля качества и работы с потребителями Московского винно-коньячного завода «КиН», 15 место по производительности труда в отрасли «Пищевая промышленность»:**  
«На ближайшие три года нашим предприя-

тием принята Стратегия развития производственной системы 2018-2020, которая включает в себя три ключевых направления: внедрение в систему управления принципов бережливого производства, расчет и повышение Эффективности процессов и повышение Вовлеченности персонала. Стратегия направлена на непрерывное совершенствование концепции управления предприятием, его деятельности, достижение долгосрочной конкурентоспособности и обеспечение роста финансовых показателей в нынешних непростых экономических условиях.

Первый и, пожалуй, самый масштабный блок – это бережливое производство. Под этим названием понимают концепцию управления, нацеленную на определение и сокращение потерь при производстве продукции. К работе над внедрением принципов бережливого производства в той или иной степени будут привлечены практически все сотрудники предприятия, но основные работы будут проводиться в производственных цехах, где каждый сможет, в рамках улучшения на своем рабочем месте / своем этапе производственного процесса, внести вклад в совершенствование системы управления предприятия в целом.

Первое и самое основное мероприятие, на котором будет строиться вся наша дальнейшая работа, – это разработка Карт потока создания ценностей (инструмент, который помогает увидеть проблемные области в системе управления, определить те бизнес-процессы и шаги, которые потребляют ресурсы, но не добавляют ценности продукту). Следующим шагом для нас станет определение на основе Карт создания потоков ценностей семи видов потерь в бизнес-процессах, к которым относится любая деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности. Основные виды потерь на производстве:

- потери из-за перепроизводства;
- потери времени из-за ожидания;
- потери при ненужной транспортировке;
- потери из-за лишних этапов обработки;
- потери из-за лишних запасов;

## ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА НА МОСКОВСКОМ ВИННО-КОНЬЯЧНОМ ЗАВОДЕ «КИН» СОСТАВИЛА 7,73 МЛН РУБ. НА ЧЕЛОВЕКА В ГОД

- потери из-за ненужных перемещений;
- потери из-за выпуска дефектной продукции.

Хотя бы один из указанных видов потерь есть в каждом процессе и на любом рабочем месте. Поэтому от того, насколько грамотно мы определим имеющиеся на нашем производстве потери, разработаем и реализуем мероприятия, которые в дальнейшем приведут к их сокращению, а также позволят увеличить производительность, снизив при этом затраты на производство, без ущерба для качества продукта, зависит дальнейшая перспектива роста финансовых показателей предприятия в целом и, как следствие, благосостояния каждого его сотрудника в частности.

Следующий блок Стратегии – это Эффективность процессов. Под ней принято понимать соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами. Таким образом, цель повышения эффективности наших процессов – достигать запланированных результатов, максимально рационально используя ресурсы. При этом следует учитывать, что никакая оптимизация не может быть оправдана, если в будущем приведет к снижению качества продукции и вследствие этого к снижению удовлетворенности нашего потребителя (от этого показателя также напрямую зависит будущее предприятия). В рамках работы по этому направлению в текущем году запланировано определение показателей эффективности производственных бизнес-процессов на основе уже имеющихся данных об их результативности (измерения степени, с которой запланированные результаты достигаются, производятся ежемесячно в каждом производственном подразделении), с последующей разработкой и реализацией мероприятий по их повышению.

Вовлеченность персонала – еще один блок Стратегии 2018-2020. Блок, который является основанием для дальнейшей ее реализации. Ведь вышеуказанные мероприятия не представляется возможным реализовать без активного равнодушного участия каждого сотрудника – без вовлеченности в производственный процесс, стремления к улучшению (начиная с собственного рабочего места/этапа работ, за который вы отвечаете). Вовлеченность – это безусловная готовность делать немного сверх того, что прописано в инструкциях, руководствуясь стремлением улучшить производственный процесс/условия труда и результаты своей деятельности». *«Наш завод КиН», №71 март/2018;*

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Регион
1	Петербургский мельничный комбинат	20,03	Санкт-Петербург
2	Павловский молочный завод	19,44	Нижегородская область
3	ОРИМИ (группа компаний «Орими Трэйд»)	18,05	Ленинградская область
4	Орелмасло	17,42	Орловская область
5	Молочный комбинат «Воронежский»	15,88	Воронежская область
6	Новороссийский комбинат хлебопродуктов	13,6	Краснодарский край
7	Маслосырзавод «Кошкинский»	10,96	Самарская область
8	Останкинский мясоперерабатывающий комбинат	10,29	Москва
9	АЯН	10,19	Республика Хакасия
10	Тульский молочный комбинат	9,64	Тульская область
11	Тульская макаронная фабрика	9,62	Тульская область
12	Абрау – Дюрсо, ЗАО	8,65	Краснодарский край
13	Черкизовский мясоперерабатывающий завод	8,64	Москва
14	ЭКСТРА М	8,18	Москва
15	Московский винно-коньячный завод «КиН»	7,73	Москва
16	Колбасный завод «Отрадное»	6,87	Москва
17	Микояновский мясокомбинат	6,68	Москва
18	Раменский комбинат хлебопродуктов имени В.Я.Печенова	6,61	Московская область
19	Тамбовское спиртоводочное предприятие «Талвис»	6,48	Тамбовская область
20	Томское пиво	6,43	Томская область
21	Молочный комбинат «Пензенский»	6,38	Пензенская область
22	Макаронно-кондитерское производство	6,36	Белгородская область
23	Атмис-сахар	6,21	Пензенская область
24	Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат	5,94	Республика Татарстан
25	Брянский молочный комбинат	5,91	Брянская область
26	Судогодский молочный завод	5,54	Владимирская область
27	Кондитерский концерн Бабаевский	5,45	Москва
28	Грязинский пищевой комбинат	5,39	Липецкая область
29	Алексеевский молочноконсервный комбинат	5,29	Белгородская область
30	Таганский мясокомбинат	5,14	Москва
31	Сагуновский мясокомбинат	5,13	Воронежская область
32	Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь»	4,93	Москва
33	Молсыркомбинат-Волжский	4,91	Волгоградская область
34	Армавирский хлебопродукт	4,84	Краснодарский край
35	Белвино	4,82	Белгородская область
36	Комбинат детского питания «Молочный край»	4,61	Хабаровский край
37	Суджанский маслодельный комбинат	4,51	Курская область
38	Бутурлиновский мелькомбинат	4,47	Воронежская область
39	Молочный комбинат «Южно-Сахалинский»	4,39	Сахалинская область
40	РУССКИЙ ПРОДУКТ	4,3	Калужская область
41	Кировский мясокомбинат	4,3	Кировская область
42	Царицыно	4,26	Москва
43	Буденновскмолокопродукт	4,24	Ставропольский край
44	Пивобезалкогольный комбинат «Крым»	4,18	Республика Крым
45	Пермалко	4,07	Пермский край
46	Дека	4,02	Новгородская область
47	Кондитерский комбинат «Кубань»	4,01	Краснодарский край
48	Группа Черкизово	3,93	Москва
49	Каневсксахар	3,88	Краснодарский край
50	Уссурийский бальзам	3,75	Приморский край

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Регион
51	Русская пивоваренная компания «Хмелёфф»	3,67	Рязанская область
52	Ульяновсксахар	3,67	Ульяновская область
53	Елабужский мясоконсервный комбинат	3,66	Республика Татарстан
54	Омская макаронная фабрика	3,65	Омская область
55	Молочный завод «Гиагинский»	3,6	Республика Адыгея
56	Псковский городской молочный завод	3,57	Псковская область
57	РОТ ФРОНТ	3,4	Москва
58	Чувашхлебопродукт	3,39	Чувашская Республика
59	Маслосырзавод «Славянский»	3,34	Краснодарский край
60	Вологодский мяскокомбинат	3,27	Вологодская область
61	Алтайские макароны	3,15	Алтайский край
62	Сормовская кондитерская фабрика	3,1	Нижегородская область
63	Чишминский сахарный завод	3,1	Республика Башкортостан
64	Сладонеж	3,06	Омская область
65	Йошкар-Олинский мяскокомбинат	3,06	Республика Марий Эл
66	Череповецкий мяскокомбинат	3,06	Вологодская область
67	Мукомольный комбинат «Воронежский»	3	Воронежская область
68	Сергиево-Посадский мяскокомбинат	2,86	Московская область
69	Сочинский мяскокомбинат	2,8	Краснодарский край
70	Балашовский комбинат хлебопродуктов	2,78	Саратовская область
71	Консервный завод «Саранский»	2,75	Республика Мордовия
72	Шуйская водка	2,65	Ивановская область
73	Зеленокумский пивоваренный завод	2,6	Ставропольский край
74	Серовский городской молочный завод	2,6	Свердловская область
75	Орбита	2,55	Тамбовская область
76	Золоторожский хлеб	2,51	Москва
77	Воронежская кондитерская фабрика	2,47	Воронежская область
78	Народное предприятие «Архангельскхлеб»	2,34	Архангельская область
79	Ставропольский пивоваренный завод	2,3	Ставропольский край
80	Пивоваренный завод «Сыктывкарский»	2,26	Республика Коми
81	Тацинский молочный завод	2,25	Ростовская область
82	Консервсушпрод	2,13	Брянская область
83	Южуралкондитер	2,09	Челябинская область
84	Кондитерская фабрика «БЕЛОГОРЬЕ»	2,07	Белгородская область
85	Томаровский мяскокомбинат	2,03	Белгородская область
86	Пищевой комбинат «Вологодский»	2,02	Вологодская область
87	Волжский пекарь	2	Тверская область
88	Мелеузовский сахарный завод	1,96	Республика Башкортостан
89	Рубцовский мяскокомбинат	1,94	Алтайский край
90	Рубцовский хлебокомбинат	1,94	Алтайский край
91	Благовещенская кондитерская фабрика «Зея»	1,91	Амурская область
92	Москворечье	1,87	Москва
93	Кондитерская фирма «ТАКФ»	1,82	Тамбовская область
94	Тульская кондитерская фабрика «Ясная Поляна»	1,81	Тульская область
95	Белокрестский маслозавод	1,72	Вологодская область
96	Булочно-кондитерский комбинат	1,66	Республика Татарстан
97	Маслодельно-сыродельный комбинат «Михайловский»	1,63	Волгоградская область
98	Ламзурь	1,63	Республика Мордовия
99	Завод сыродельный Ливенский	1,57	Орловская область
100	Бирюлевский мясоперерабатывающий комбинат	1,56	Москва



# Номинация: «Лидеры по росту производительности труда в пищевой промышленности России за год»

## **1 место:** Армавирский хлебопродукт, рост производительность труда: + **61%**.

«АО «Армавирский хлебопродукт» – это многопрофильное, постоянно осваивающее новые для себя виды деятельности финансово устойчивое предприятие Краснодарского края. Предприятие осуществляет работу с зерновыми культурами в строгом соответствии с Международными стандартами качества; является активным участником краевой программы – «Качество Кубани». Предприятие оснащено всем необходимым оборудованием и механизмами для обеспечения непрерывного процесса приемки, подработки и передачи зерна на хранение. Благодаря стабильно высокому качеству оказываемых услуг АО «Армавирский хлебопродукт» зарекомендовало себя как надежный и обязательный партнер не только на территории Краснодарского края, но и далеко за его пределами». **Официальный сайт АО «Армавирский хлебопродукт»**

## **2 место:** Новороссийский комбинат хлебопродуктов, рост производительность труда: + **45,3%**.

«ПАО «Новороссийский комбинат хлебопродуктов» – высокотехнологичный портовый перевалочный комплекс, включающий в себя два элеватора и комплекс портовых сооружений. Терминал оснащен высокотехнологичным современным оборудованием от ведущих мировых производителей, что обеспечивает бесперебойность всех операций: от приема зерна и проверки его качества до погрузки зерна на судна. Общая емкость хранения предприятия составляет 140 тысяч тонн. Терминал расположен на берегу Черного моря в Краснодарском крае. Стратегическое месторасположение – акватория крупнейшего незамерзающего порта России – позволяет осуществлять перевалку грузов в круглосуточном режиме 365 дней в году». **Официальный сайт ПАО «НКХП»**

## **3 место:** Белокрестский маслозавод, рост производительность труда: + **44,9%**.

«Белокрестский маслозавод находится на западе Вологодской области в Чагодощенском районе в 300-х км от Санкт-Петербурга. С 1932 года производит Вологодское масло методом преобразования высокожирных сливок. Основные поставщики сырья – сельхозпроизводители района. В производстве не используются консерванты, вкусовые добавки, красители и эмульгаторы, а только 100 %-е натуральное сырье. Вся продукция сертифицирована. Ежегодно продукция Белокрестского маслозавода получает медали на всероссийских конкурсах, что в очередной раз подтверждает её высокое качество и соответствие национальным стандартам». **Каталог предприятий «Молочная гордость России»**

Таблица 1.1. Лидеры по росту производительности труда в пищевой промышленности России

№	Компания	Прирост производительности 2017/2016, %	Регион
1	Армавирский хлебопродукт	61	Краснодарский край
2	Новороссийский комбинат хлебопродуктов	45	Краснодарский край
3	Белокрестский маслозавод	45	Вологодская область
4	Атмис-сахар	39	Пензенская область
5	Сагуновский мясокомбинат	21	Воронежская область
6	Золоторожский хлеб	19	Москва
7	Маслосырзавод «Кошкинский»	19	Самарская область
8	Грязинский пищевой комбинат	19	Липецкая область
9	Зеленокумский пивоваренный завод	18	Ставропольский край
10	Макаронно-кондитерское производство	18	Белгородская область
11	Кондитерская фабрика, г. Армавир	14	Краснодарский край
12	Алейский маслосыркомбинат	13	Алтайский край
13	Буденновскмолокопродукт	13	Ставропольский край
14	Псковский городской молочный завод	11	Псковская область
15	Кировский мясокомбинат	10	Кировская область
16	Группа Черкизово	9	Москва
17	Московский винно-коньячный завод «КиН»	9	Москва
18	Ставропольский пивоваренный завод	8	Ставропольский край
19	Рубцовский мясокомбинат	8	Алтайский край
20	Рубцовский хлебокомбинат	8	Алтайский край
21	Пивоваренный завод «Сыктывкарский»	8	Республика Коми
22	Судогодский молочный завод	7	Владимирская область
23	Молочный комбинат «Пензенский»	7	Пензенская область
24	Молочный комбинат «Воронежский»	6	Воронежская область
25	Кондитерский концерн Бабаевский	6	Москва
26	Йошкар-Олинский мясокомбинат	6	Республика Марий Эл
27	Колбасный завод «Отрадное»	6	Москва
28	Консервный завод «Саранский»	6	Республика Мордовия
29	Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат	5	Республика Татарстан
30	АЯН	5	Республика Хакасия
31	Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь»	4	Москва
32	Алтайские макароны	4	Алтайский край
33	Царицыно	4	Москва
34	Брянский молочный комбинат	4	Брянская область
35	Тацинский молочный завод	4	Ростовская область
36	Серовский городской молочный завод	3	Свердловская область
37	Елабужский мясоконсервный комбинат	3	Республика Татарстан
38	Павловский молочный завод	3	Нижегородская область
39	Череповецкий мясокомбинат	2	Вологодская область
40	Завод сыродельный Ливенский	2	Орловская область

# Номинация: «ТОП-70: Лидеры по производительности труда в металлургии России – 2018»

Предприятия металлургической отрасли являются лидерами по производительности и в ряде регионов России:

- Прииск Дамбуки – в Амурской области;
- Группа Северсталь – в Вологодской области;
- РУСАЛ Братский алюминиевый завод – в Иркутской области;
- Кировский завод по обработке цветных металлов (УГМК) – в Кировской области;
- Михайловский ГОК – в Курской области;
- Новолипецкий металлургический комбинат (Группа НЛМК) – в Липецкой области;
- Сусуманзолото – в Магаданской области;
- Новосибирский металлургический завод им. Кузмина – в Новосибирской области;
- Карельский окатыш (Группа Северсталь) – в Республике Карелия;
- Ксеньевский прииск – в Читинской области.

**1 место:** НЛМК-Калуга,  
производительность труда: **26,84 млн руб./чел. в год.**

Занимавшая два года подряд третье место «НЛМК-Калуга» по итогам Премии-2018 поднимается на первое место. Предприятие также является лидером по производительности труда Калужской области. Рост производительности труда за год составил + 13%.

**2 место:** Алтай-Кокс (Группа НЛМК),  
производительность труда: **22,5 млн руб./чел. в год.**

Второе место по производительности труда в металлургии занимает еще одно предприятие Группы НЛМК – Алтай-Кокс. Предприятие также является лидером по производительности труда Алтайского края. Рост производительности труда за год составил + 62%.

**3 место:** Магнитогорский металлургический комбинат,  
производительность труда: **21,75 млн руб./чел. в год.**



Рамиль Ситдигов, руководитель проекта АО «Альметьевский трубный завод»

**Рамиль Ситдигов, руководитель проекта АО «Альметьевский трубный завод», 18 место по производительности труда в отрасли «Металлургия»:** «Производственная система Альметьевского трубного завода развивается комплексно. Этому способствует выполнение сотен мероприятий по развитию предприятия, а также работа независимых внешних и внутренних аудитов. За последний год мы открыли собственный учебный центр, централизовали службу снабжения товарно-материальными ценностями, создали свой отдел логистики, снизили время простоев оборудования на

**Олег Багрин, Член Совета директоров Группы НЛМК, Председатель Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике, 15 место по производительности труда в отрасли «Металлургия»:** «Изменения успешны только тогда, когда у команды есть общая цель. Стремление к лидерству, сотрудничество, поддержка становятся общими ценностями. Тогда команда начинает работать как единый организм, а компания — как одна технологическая цепочка от Алтая до США. Следование этой идеологии позволило нам стать единой командой и доказать самим себе, что мы способны решать задачи любой сложности. В 2018 году стартует новый пятилетний цикл развития. Технологическая платформа, качество команды, масштаб бизнеса НЛМК, а главное — редкий для нашей отрасли потенциал роста и эффективности, которыми обладает Компания, открывают множество возможностей. После успешного завершения предыдущего стратегического цикла наша команда не только имеет право, но и обязана ставить перед собой более амбициозные цели.

В общем деле реализации стратегических целей

## ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА НА АЛЬМЕТЬЕВСКОМ ТРУБНОМ ЗАВОДЕ СОСТАВИЛА 9,47 МЛН РУБ. НА ЧЕЛОВЕКА В ГОД

15%, реализовали проект по повышению эффективности внутренних перевозок труб, значительно прогрессировали во внедрении принципов «5С», повысили количество и качество подаваемых предложений по улучшениям в 1,5 раза, избавились от лишних запасов и площадей.

На заводе непрерывно растет производительность труда. Если в 2008 году мы производили 143 тонны на человека, то к концу 2018 года планируем выйти на цифру 300 тонн на человека. И это далеко не предел: мы видим, что мы обладаем мощным потенциалом для развития. В настоящий момент мы делаем акцент на поиск, анализ и устранение потерь, которые существуют в производстве. Так же хотим обратить внимание на более глубокое погружение работников в процессы применения инструментов бережливого производства, повышение вовлеченности персонала в процесс улучшений. Мы рассчитываем на активную позицию наших работников: по итогам исследования вовлеченности Альметьевский трубный завод три года подряд лидирует среди всех промышленных предприятий России. И это именно тот неисчерпаемый резерв, который нам можно и нужно использовать для дальнейшего развития».



Олег Багрин, Член Совета директоров Группы НЛМК, Председатель Комитета по стратегическому планированию

важен вклад не только отдельных людей, но прежде всего команд, из которых состоит наша большая международная Компания. Самый главный итог этой Стратегии — он не про прошлое, а про будущее, нам удалось создать лучшую в металлургической отрасли команду без диссидентов и скептиков, которая будет уверенно и спокойно двигаться вперед». *Годовой отчет НЛМК за 2017 год*

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Регион
1	НЛМК-Калуга	26,84	Калужская область
2	Алтай-Кокс	22,5	Алтайский край
3	Магнитогорский металлургический комбинат	21,75	Челябинская область
4	НЛМК-Урал	21,67	Свердловская область
5	Карельский окатыш	20,13	Республика Карелия
6	Кокс	19,06	Кемеровская область
7	Челябинский трубопрокатный завод	18,73	Челябинская область
8	Ксеньевский прииск	17,44	Читинская область
9	Челябинский цинковый завод	17,12	Челябинская область
10	Новолипецкий металлургический комбинат	15,65	Липецкая область
11	РУСАЛ Братский алюминиевый завод	15,1	Иркутская область
12	НЛМК-Метиз	14,26	Свердловская область
13	Кыштымский медеэлектролитный завод	11,19	Челябинская область
14	Высочайший	11,12	Иркутская область
15	Группа НЛМК	11,04	Липецкая область
16	Распадская	9,73	Кемеровская область
17	Каменск-Уральский завод по обработке цветных металлов	9,66	Свердловская область
18	Альметьевский трубный завод	9,47	Республика Татарстан
19	Кировский завод по обработке цветных металлов	9,44	Кировская область
20	Группа Северсталь	9,16	Вологодская область
21	Тулачермет	9,07	Тульская область
22	Вяртсильский метизный завод	9,05	Республика Карелия
23	Евраз Холдинг	9	Москва
24	Дмитровский опытный завод алюминиевой и комбинированной ленты	8,96	Московская область
25	Челябинский металлургический комбинат	8,93	Челябинская область
26	Полиметалл	8,89	Санкт-Петербург
27	Уралредмет	8,72	Свердловская область
28	Сусуманзолото	8,66	Магаданская область
29	Полюс-Золото (Polyus Gold International Limited)	8,38	Москва
30	Новосибирский металлургический завод им. Кузьмина	8,33	Новосибирская область
31	Металлоинвест	7,49	Москва
32	Среднеуральский медеплавильный завод (СУМЗ)	7,22	Свердловская область
33	Северский трубный завод	7,15	Свердловская область
34	Косогорский металлургический завод	6,8	Тульская облпсть
35	Каменск-Уральский металлургический завод	6,74	Свердловская область
36	Ижсталь	6,58	Удмуртская Республика
37	Трубная металлургическая компания	6,58	Москва
38	Михайловский ГОК	6,48	Курская область
39	ГМК «Норильский никель»	6,22	Москва
40	Синарский трубный завод	6,2	Свердловская область
41	Таганрогский Металлургический Завод	6,04	Ростовская область
42	Лысьвенский металлургический завод	5,57	Пермский край
43	Ключевский завод ферросплавов	5,46	Свердловская область
44	Прииск Дамбуки	5,38	Амурская область
45	Ашинский металлургический завод	5,33	Челябинская область
46	САНДВИК-МКТС	5,14	Москва
47	Верх-Исетский металлургический завод	5,11	Свердловская область
48	Магнитогорский метизно-калибровочный завод «ММК-МЕТИЗ»	5,1	Челябинская область
49	Надеждинский металлургический завод	5,05	Свердловская область
50	Группа Мечел	4,99	Москва

**Таблица 12. ТОП-70: Лидеры по производительности труда в металлургии России – 2018 (2/2)**

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Регион
51	Золото Селигдара	4,85	Республика Саха (Якутия)
52	Уралэлектромедь	4,63	Свердловская область
53	Ревдинский завод по обработке цветных металлов	4,56	Свердловская область
54	Белорецкий металлургический комбинат	4,21	Республика Башкортостан
55	Угольная компания «Южный Кузбасс»	4,16	Кемеровская область
56	Петропавловск	3,97	Амурская область
57	Корпорация «ВСМПО-Ависма»	3,93	Свердловская область
58	Уральская кузница	3,78	Челябинская область
59	Коршуновский горно-обогатительный комбинат	3,7	Иркутская область
60	Гайский горно-обогатительный комбинат	3,56	Оренбургская область
61	Русполимет	3,02	Нижегородская область
62	Комбинат КМАруда	2,74	Белгородская область
63	Электроцинк	2,72	Республика Северная Осетия-Алания
64	Металлургический завод «Электросталь»	2,64	Московская область
65	Комбинат Магnezит	2,49	Челябинская область
66	Коммунарковский рудник	2,47	Республика Хакасия
67	Угольная компания «Северный Кузбасс»	2,39	Кемеровская область
68	Бурятзолото	2,37	Республика Бурятия
69	Соликамский магниевый завод	2,17	Пермский край
70	Кировградский завод твердых сплавов	1,91	Свердловская область

# Номинация: «Лидеры по росту производительности труда в металлургии России за год»

**1 место:** Дмитровский опытный завод алюминиевой и комбинированной ленты,  
рост производительность труда: + **211%**.

**2 место:** Комбинат «Южуралникель»,  
рост производительность труда: + **114%**.

**3 место:** Распадская,  
рост производительность труда: + **72%**.



Алексей Мордашов, председатель совета директоров ПАО «Северсталь»

**Алексей Мордашов, председатель совета директоров ПАО «Северсталь», 37 место по росту производительности труда в отрасли «Металлургия»:** «Как показывает практика, темпы роста экономики напрямую зависят от уровня производительности труда в стране. И передовые российские предприятия давно и серьезно работают над этим, развивая свои производственные системы. Сегодня их показатели эффективности не уступают, а часто даже опережают зарубежные. Так,

**ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В ГРУППЕ «СЕВЕРСТАЛЬ» СОСТАВИЛА 9,16 МЛН РУБ. НА ЧЕЛОВЕКА В ГОД, РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ + 15%**

благодаря нашей Бизнес-системе, которая направлена на повышение эффективности всех процессов в компании, в том числе путем постоянного развития всех сотрудников, «Северсталь» является мировым лидером по рентабельности в черной металлургии. Но для ускорения темпов роста российской экономики необходимо довести производительность труда до мировых уровней на всех ключевых предприятиях страны. И «Северсталь» готова делиться наработанным опытом. Поэтому мы стали одними из первых участников Федеральной программы по повышению производительности труда в сотрудничестве с Минэкономразвития. Надеемся, что другие передовые компании тоже примут участие в обмене лучшими производственными практиками». *Официальный сайт ПАО «Северсталь»*

Таблица 13. Лидеры по росту производительности труда в металлургии России за год

№	Компания	Прирост производительности 2017/2016, %	Регион
1	Дмитровский опытный завод алюминиевой и комбинированной ленты	211	Московская область
2	Комбинат «Южуралникель»	114	Оренбургская область
3	Распадская	72	Кемеровская область
4	Алтай-Кокс	62	Алтайский край
5	Угольная компания «Северный Кузбасс»	58	Кемеровская область
6	Коршуновский горно-обогатительный комбинат	51	Иркутская область
7	Косогорский металлургический завод	50	Тульская облпсть
8	Новосибирский металлургический завод им. Кузьмина	47	Новосибирская область
9	Кокс	41	Кемеровская область
10	Карельский окатыш	40	Республика Карелия
11	Евраз Холдинг	35	Москва
12	Комбинат КМАруда	35	Белгородская область
13	Челябинский металлургический комбинат	29	Челябинская область
14	Каменск-Уральский завод по обработке цветных металлов	29	Свердловская область
15	Таганрогский Металлургический Завод	28	Ростовская область
16	Челябинский цинковый завод	28	Челябинская область
17	Новолипецкий металлургический комбинат	26	Липецкая область
18	Металлоинвест	26	Москва
19	Ксеньевский прииск	26	Читинская область
20	Сусуманзолото	25	Магаданская область
21	Угольная компания «Южный Кузбасс»	25	Кемеровская область
22	Магнитогорский метизно-калибровочный завод «ММК-МЕТИЗ»	24	Челябинская область
23	Ревдинский завод по обработке цветных металлов	24	Свердловская область
24	Уралэлектромедь	24	Свердловская область
25	Ижсталь	23	Удмуртская Республика
26	Северский трубный завод	22	Свердловская область
27	Среднеуральский медеплавильный завод (СУМЗ)	22	Свердловская область
28	Тулачермет	20	Тульская область
29	НЛМК-Урал	20	Свердловская область
30	Челябинский трубопрокатный завод	18	Челябинская область
31	Уралредмет	18	Свердловская область
32	Трубная металлургическая компания	17	Москва
33	РУСАЛ Братский алюминиевый завод	17	Иркутская область
34	Группа НЛМК	16	Липецкая область
35	Высочайший	16	Иркутская область
36	Магнитогорский металлургический комбинат	16	Челябинская область
37	Группа Северсталь	15	Вологодская область
38	Кировский завод по обработке цветных металлов	15	Кировская область
39	Надеждинский металлургический завод	15	Свердловская область
40	Михайловский ГОК	15	Курская область
41	Ашинский металлургический завод	14	Челябинская область
42	Уральская кузница	14	Челябинская область
43	НЛМК-Калуга	13	Калужская область
44	Комбинат Магnezит	12	Челябинская область
45	Белорецкий металлургический комбинат	11	Республика Башкортостан
46	Группа Мечел	11	Москва
47	Каменск-Уральский металлургический завод	10	Свердловская область
48	САНДВИК-МКТС	10	Москва
49	Синарский трубный завод	9	Свердловская область
50	Кировградский завод твердых сплавов	8	Свердловская область
51	Альметьевский трубный завод	6	Республика Татарстан
52	Кыштымский медеэлектролитный завод	5	Челябинская область
53	Гайский горно-обогатительный комбинат	4	Оренбургская область
54	Металлургический завод «Электросталь»	3	Московская область
55	Богдановичское ОАО «Огнеупоры»	3	Свердловская область





# Создание системы повышения заинтересованности персонала в генерации идей в Группе НЛМК

**Раскрытие потенциала сотрудников и применение его на благо компании – первейшая задача руководителя. И успешность ее решения зависит не только от правильной мотивации и поощрения, но и от прозрачности и доступности системы сбора и обработки предложений. О том, как эта задача решается на предприятиях Группы НЛМК, занявшей 15 место в номинации «Металлургия» с производительностью труда 11,04 млн руб. на человека в год, Альманаху №20 «Бережливое производство: как построить работающую систему» рассказывают Директор по КПЭ и операционной эффективности Екатерина Елетина и Начальник Управления обеспечения функционирования производственной системы Сергей Назарян.**



Екатерина Елетина, Директор по КПЭ и операционной эффективности



Сергей Назарян, Начальник Управления обеспечения функционирования производственной системы (до июня 2017 года)

С целью активизации и вовлечения персонала в процесс генерации предложений по улучшениям в Группе НЛМК разработан механизм подачи идей. Эта процедура, с одной стороны, напоминает советскую систему изобретательства и рационализации, с другой, – кайдзен-предложения Всеобщей системы управления Тойота. Основным приоритетом данной системы является вовлечение в процесс совершенствования каждого работника для максимального использования существующих резервов компании. Система начинает действительно работать, когда такого рода инициативы становятся нормальным образом действий для сотрудников, превращаются в их повседневную работу.

Каждый работник, имея идею для улучшения, может заполнить стандартный бланк (всего 1 страница!), находящийся в комнатах сменно-встречных собраний, и подать ее на рассмотрение.

В качестве идеи может выступать как незначительное улучшение, так и значимое мероприятие с ощутимым экономическим эффектом. Например, в результате реализации идеи по способу подготовки агрегата полимерных покрытий для производства металлопродукции с высокими механическими свойствами (для «белой техники») в Производстве холодного проката и покрытий за 11 месяцев 2015 года получен экономический эффект 502 тыс. рублей. Суть данной идеи состоит в реализации ряда организационно-технических мероприятий по предварительной «тонкой» настройке агрегата, таких как:

- стабилизация печного режима на металле аналогичного типоразмера, но с более низкими требованиями к качеству;
- исключение использования исходного проката после доработки (передрессировки и т.п.);
- предварительная проверка плоскостности проката на металле самого широкого сортамента и т.д.



Идею рассматривает Технический совет – группа независимых экспертов из различных подразделений. Они могут принять идею к использованию или «обогатить ее» – дать рекомендации по доработке с целью получения большего эффекта. После реализации поданного предложения Технический совет собирается снова, чтобы подтвердить технический эффект от внедрения идеи.

Мы стремимся к унификации процедуры подачи и мотивации за идеи по всем предприятиям Группы, будь то российский или зарубежный актив. Для этой цели нами были разработаны нормативные документы, детально описывающие порядок подачи идеи, ее рассмотрения и поощрения за нее.

Процедура подачи идеи подразумевает несколько этапов материального поощрения:

- на этапе подачи идеи поощряются разработчики, предложение которых принято Техническим советом к использованию;
- на этапе реализации идеи, когда она подтвердила свой технический эффект, выплачивается вторая часть вознаграждения;
- третья часть выплачивается по итогам расчета экономического эффекта за год использования идеи.

Используя данный «ступенчатый» подход мы старались, с одной стороны, минимизировать временной интервал между разработкой идеи и вознаграждением за нее, с другой, – максимально объективно подойти к оценке эффекта.

Кроме материального вознаграждения мы активно используем нематериальную мотивацию – информация о лучших идеях и наиболее активных разработчиках ежемесячно отображается на информационных стендах в подразделениях.



### Справка о компании

Группа НЛМК – лидирующий международный производитель высококачественной стальной продукции с вертикально-интегрированной моделью бизнеса. Добыча сырья и производство стали сосредоточены в низкокзатратных регионах, изготовление готовой продукции осуществляется в непосредственной близости от основных потребителей в России, Северной Америке и странах ЕС. Благодаря самообеспеченности в основных сырьевых материалах и энергии и высокой технологической оснащенности НЛМК входит в число самых эффективных и прибыльных производителей стали в мире. Компания имеет диверсифицированный продуктовый портфель, обеспечивающий лидерство на локальных рынках и высокую эффективность продаж. Используя преимущества гибкой производственной цепочки, сбалансированного продуктового ряда, эффективной системы сбыта и обширной географии продаж, Компания обладает возможностью своевременно реагировать на постоянно изменяющиеся рыночные условия.

Сбор и отслеживание «жизненного пути» идеи осуществляется с помощью нашей собственной разработки – информационной «базы знаний». В ней содержатся все сведения по разработанным предложениям по улучшению в Группе НЛМК, и она может быть использована для «трансфера» наиболее удачных идей с одного предприятия на другое.

### Агрегат полимерных покрытий – 1

*Наблюдения, выявленные в ходе смены:*



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Предложения (идеи) по улучшению:*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Рис. 1. Бланк подачи предложения по улучшению



(оборотная сторона)

## Памятка по реализации идей

1) Основные шаги по реализации идеи

- Шаг 1** → Напиши о наблюдениях (отклонениях) за смену и по возможности предложи идею по улучшению
- Шаг 2** → В конце смены передай свои предложения и наблюдения мастеру
- Шаг 3** → При положительном отзыве Вам помогут оформить идею в инициативу и подать на рассмотрение техническому совету
- Шаг 4** → При отрицательном отзыве Вам объяснят причины несоответствия и по возможности помогут доработать перспективную идею
- Шаг 5** → Поданную инициативу рассмотрят на техническом совете

2) Схема формирования и поощрения инициативы

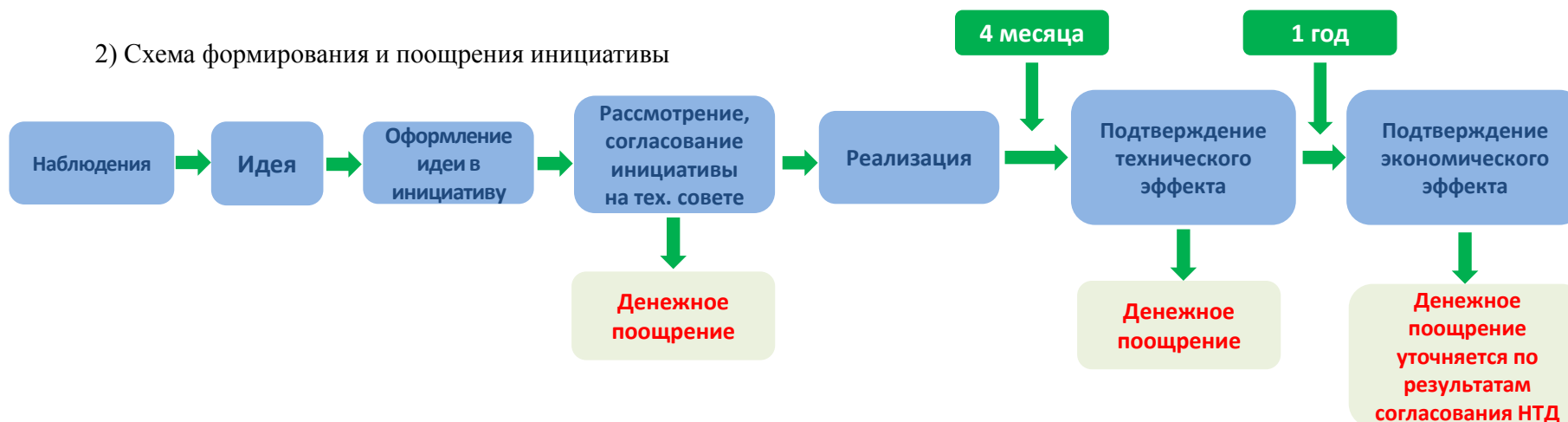


Рис. 2. Процедура подачи предложения по улучшению (оборотная сторона бланка на Рис. 1.)



Разработанный нами механизм позволил значительно увеличить количество подаваемых идей по совершенствованию процессов.

Тем не менее, мы не останавливаемся на достигнутом. Одним из стратегических направлений развития производственной системы НЛМК является масштабное вовлечение в процесс подачи предложений по улучшению персонала всех подразделений и функциональных направлений.

Для достижения этой цели мы запланировали работу по двум основным направлениям – дальнейшее упрощение процедуры подачи идеи и разработка новых элементов мотивации персонала. В частности мы планируем организовывать конкурсы на лучшую идею в подразделении, на предприятии, в Группе НЛМК. В качестве одного из возможных вариантов мотивации рассматривается поощрение персонала с использованием накопительных бонусных карт. За каждое принятое предложение на личную карту сотрудника будут начисляться баллы, которые работник может в любой момент обменять на одну из возможных опций (туристическая путевка, абонемент в спортивный комплекс, ужин в ресторане и т.п.). Мы уверены, что эти мероприятия только уве-

## Справка о Производственной системе НЛМК

Производственная система НЛМК – это разработанная специалистами группы методология, которая включает в себя широкий набор производственных практик, направленных на повышение эффективности основных процессов производства. Это постоянный самоподдерживающийся процесс поиска и реализации улучшений. Производственная система НЛМК универсальна, ее применение позволяет максимально использовать резервы производительности, улучшая производственные процессы, минимизировать потери на всей технологической цепочке, начиная от добычи руды в карьере до поставки конечной продукции потребителю, тем самым получая дополнительную прибыль.


личат заинтересованность работников в подаче предложений и позволят достичь еще более высоких результатов.

**Таблица 1. Примеры подаваемых идей.**

Автор	Наблюдения, выявленные в ходе смены	Предложения (идеи) по улучшению
Соколов А. Л.	Отжимные ролики второй пары грунтового слоя в процессе работы из-за трения с полосой «крошатся» вследствие чего крошки резины попадают на тянущие ролики и в краску на валковых машинах, что приводит к внеплановым простоям и получению несоответствующей продукции.	Для решения данной проблемы предложено установить съемный коллектор с шаровым краном между двумя парами отжимных роликов для обеспечения подачи воды на вторую пару отжимных роликов для уменьшения силы трения и предотвращения износа роликов.
Соколов А.Л.	Для своевременной корректировки установки на толщину ЛКМ необходимо обращаться к закладке «данные на моталке» и проводить дополнительные вычисления для определения средних суммарных значений толщины ЛКМ сухого слоя по длине рулона.	Для решения данной проблемы предложено в главном окне управления процессом визуализировать информацию о измерении толщины ЛКМ и вывести на главный экран информацию «Среднее суммарное значение толщины покрытия ЛКМ по длине» с целью оперативного реагирования технологического персонала.
Пухов О. Н.	Одним из двух самых распространенных дефектов проката с полимерным покрытием является дефект «царапины». Он возникает вследствие попадания твердых инородных частиц между наносящим валком и полосой. Появление дефекта «царапины» приводит к выходу несоответствующей продукции, увеличению расходного коэффициента, простоям агрегата.	Для решения данной проблемы предложено изменить конструкцию слива краски из ЛКМ поддона. А именно, дополнить имеющуюся конструкцию отверстием в нижней части поддона, сливным шлангом и регулировочным краном. Имеющийся в наличии сливной стакан оставить в качестве аварийного перелива. При такой конструкции слива твердые частицы, попавшие в краску, оседая на дно, будут выноситься в расходную бочку и не попадут между наносящим валком и полосой.


# ПЯТЬ ШАГОВ: ОТ ИДЕИ К УСПЕХУ

**1 шаг**

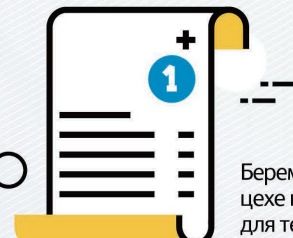


Видим, как сделать лучше и упростить работу

**Анализ**  
Что можно изменить?  
Как упростить работу?



**Бланк**  
Идеи оформляются на специальных бланках



Берем бланк в **своем** цехе и оформляем идею для технического совета

**1 шаг**

**2 шаг**



Идею рассматривает **Техсовет**. Если идею приняли, получаем премию за подачу предложения

**Техсовет**  
Если техсовет не принял идею, о причинах сообщит руководитель

**3 шаг**



Помогаем внедрить идею и через три месяца получаем еще одну премию – за внедрение


**Внедрение**  
Чем быстрее идея заработает в производстве, тем быстрее выплатят премию

**4 шаг**



В конце года фактического использования идеи получаем еще одну премию – за экономический эффект

**5 шаг**



Участвуем в конкурсе «Новатор года»

# Номинация: «ТОП-25: Лидеры по производительности труда в нефтегазовой промышленности России – 2018»

В силу специфики отрасли – как впрочем и серьезного подхода к повышению эффективности и устойчивости производства – компании нефтегазовой промышленности регулярно берут первые места в Премии по производительности. Лидеры Премии-2018 закономерно держат пальму первенства и в своей отрасли.

Кроме того, предприятия отрасли являются лидерами по производительности и в ряде регионов России:

- НК «Роснефть-Дагнефть» – в Республике Дагестан;
- ННК – Печоранефть – в Республике Коми;
- Татнефть им. В.Д. Шашина – в Республике Татарстан;
- Саратовский нефтеперерабатывающий завод (НК «Роснефть») – в Саратовской области;
- Удмуртнефть (НК «Роснефть») – в Удмуртской республике;
- ННК-Хабаровский нефтеперерабатывающий завод – в Хабаровском крае.

**1 место:** Сахалин Энерджи,  
производительность труда: **139,44 млн руб./чел. в год.**

Компания «Сахалин Энерджи» является лидером Сахалинской области и входит в тройку лидеров по производительности в России уже четвертый год подряд. Рост производительности труда за год составил + 5%.

**2 место:** АНК «Башнефть»,  
производительность труда: **81,29 млн руб./чел. в год.**

АНК «Башнефть» является лидером по производительности труда Республики Башкортостан. Рост производительности труда за год составил + 28%.

**3 место:** НОВАТЭК,  
производительность труда: **71,6 млн руб./чел. в год.**

НОВАТЭК является лидером по производительности в Тюменской области.

# Номинация: «Лидеры по росту производительности труда в нефтегазовой промышленности России за год»

**1 место:** Варьеганнефть,  
рост производительность труда: + **56%**.

**2 место:** НК «Роснефть-Дагнефть»,  
рост производительность труда: + **29%**.

**3 место:** АНК «Башнефть»,  
рост производительность труда: + **28%**.



Герхард Шредер, Председатель Совета Директоров ПАО «НК «Роснефть»

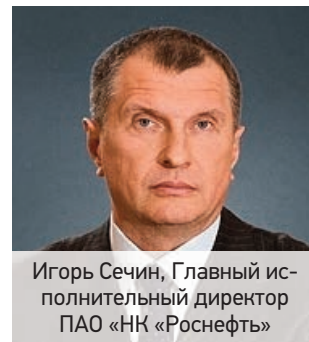
**Герхард Шредер, Председатель Совета Директоров ПАО «НК «Роснефть», 11 место по производительности труда в отрасли «Нефтегазовая промышленность»:** «В 2017 году мы утвердили Стратегию бизнеса «Роснефть – 2022» на ближайшие пять лет – одну

из самых амбициозных стратегий в отрасли, полностью отвечающую тем вызовам, которые стоят перед нефтегазовыми корпорациями на текущем этапе. Этот детально проработанный документ является мощной стратегической базой, позволяющей осуществить прорыв в развитии Компании, и учитывает производственные возможности всех бизнес-сегментов. Это и органический рост добычи ЖУВ до 250 млн т н. э. к 2022 году, и планы в газовом бизнесе – «Роснефть» планирует войти в тройку мировых лидеров в этой области уже в ближайшие годы. Это и рост доли продукции с высокой добавленной стоимостью, такой как продукция нефтегазохимии.

Это и превращение Компании в одного из технологических лидеров за счет цифровизации производства. Стратегия Компании подразумевает инвестиции, в том числе в таких областях, как модернизация НПЗ, энергоэффективность, сокращение выбросов, что позволит «Роснефти» увеличить доходность переработки и реализации нефтепродуктов собственного производства». *Годовой отчет за 2017 год*

**Игорь Сечин, Председатель Правления, Главный исполнительный директор ПАО «НК «Роснефть»:**

«2017 год стал знаковым для «Роснефти». Мы завершили цикл стратегических приобретений и утвердили новую Стратегию развития, которая нацелена на достижение технологического лидерства, оптимизацию структуры и форм управления и повышение маржинальности по всей цепочке создания стоимости». *Годовой отчет за 2017 год*



Игорь Сечин, Главный исполнительный директор ПАО «НК «Роснефть»

Таблица 14. ТОП-25: Лидеры по производительности труда в нефтегазовой промышленности России – 2018  
Таблица 15. Лидеры по росту производительности труда в нефтегазовой промышленности России за год

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Регион
1	Сахалин Энерджи	139,44	Сахалинская область
2	АНК «Башнефть»	81,29	Республика Башкортостан
3	НОВАТЭК	71,6	Тюменская область
4	Группа ЛУКОЙЛ	57,3	Москва
5	Удмуртнефть	54,56	Удмуртская республика
6	Севернефтегазпром	46,84	Тюменская область
7	Оренбургнефть	42,72	Оренбургская область
8	Славнефть-Мегионнефтегаз	40,76	Тюменская область
9	Татнефть им. В.Д.Шашина	27,53	Республика Татарстан
10	Газпром нефть	27,37	Санкт-Петербург
11	Нефтяная компания «Роснефть»	19,91	Москва
12	Группа Башнефть	19,76	Республика Башкортостан
13	ННК - Печоранефть	15,1	Республика Коми
14	Варьеганнефть	15,1	Тюменская область
15	Группа Газпром	13,94	Москва
16	ННК-Хабаровский нефтеперерабатывающий завод	13,38	Хабаровский край
17	Группа Татнефть	12,61	Республика Татарстан
18	Сургутнефтегаз	11,21	Тюменская область
19	Булгарнефть	10,23	Республика Татарстан
20	Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез	9,22	Ярославская область
21	Якутская топливно-энергетическая компания	6,56	Республика Саха (Якутия)
22	Саратовский нефтеперерабатывающий завод	6,22	Саратовская область
23	Зарубежнефть	5,96	Москва
24	Саратовнефтегаз	4,95	Саратовская область
25	Орскнефтеоргсинтез	4,48	Оренбургская область

№	Компания	Прирост производительности 2017/2016, %	Регион
1	Варьеганнефть	56	Тюменская область
2	НК «Роснефть»-Дагнефть»	29	Республика Дагестан
3	АНК «Башнефть»	28	Республика Башкортостан
4	Славнефть-Мегионнефтегаз	21	Тюменская область
5	Татнефть им. В.Д.Шашина	18	Республика Татарстан
6	Зарубежнефть	18	Москва
7	Нефтяная компания «Роснефть»	18	Москва
8	Газпром нефть	18	Санкт-Петербург
9	Сургутнефтегаз	16	Тюменская область
10	Группа ЛУКОЙЛ	16	Москва
11	Группа Татнефть	15	Республика Татарстан
12	Удмуртнефть	11	Удмуртская республика
13	Оренбургнефть	10	Оренбургская область
14	Булгарнефть	9	Республика Татарстан
15	ННК - Печоранефть	9	Республика Коми
16	Орскнефтеоргсинтез	9	Оренбургская область
17	Группа Газпром	7	Москва
18	Саратовнефтегаз	7	Саратовская область
19	Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез	6	Ярославская область
20	Якутская топливно-энергетическая компания	6	Республика Саха (Якутия)
21	Сахалин Энерджи	5	Сахалинская область
22	Саратовский нефтеперерабатывающий завод	4	Саратовская область





# Интеграция, Объединение, Синергия: Как «Газпром нефть» создает систему управления операционной деятельностью «Эталон»



В последние годы добывающие отрасли переживают не самый простой период. И в такие времена эффективность деятельности компании становится одним из важнейших факторов конкурентоспособности. А эффективность в свою очередь зависит от качества управления процессами на всех уровнях. Так, компания «Газпром нефть», занявшая 10 место в номинации «Нефтегазовая промышленность» с производительностью труда 27,37 млн руб. на человека в год, поставила перед собой задачу вывести процесс управления производством на новый уровень благодаря системе управления операционной деятельностью «Эталон». Каких успехов компания добилась на этом поприще, мы узнаем из Альманаха №28 «Координация и контроль: как эффективно управлять процессами производства».

Фото: Бункеровка пассажирского лайнера Serenade of the Seas в порту «Морской фасад»,  
Зубнов Александр



Переход к единой интегрированной системе положительно сказывается на показателях эффективности, надежности, безопасности и экономической деятельности. К примеру, с момента внедрения системы управления операционной деятельностью в ExxonMobil капитализация выросла в восемь раз. Shell сократила операционные расходы в разведке и добыче на 20%. AERA Energy уже в течение полутора десятилетий сохраняет неизменной стоимость бурения при росте затрат в отрасли в два раза. Цифры говорят сами за себя, и интерес производителей, перед которыми стоят задачи повышения надежности активов, обеспечения стабильности процессов, повышения операционной эффективности и качества управления, постоянно растет.

Построение системы управления операционной деятельностью (СУОД) в компании «Газпром нефть» было начато летом 2016 года. На тот момент в компании уже были внедрены некоторые важные элементы, которые впоследствии легли в фундамент новой культуры. Так, в «Газпром нефти» была сформирована и успешно действует культура непрерывных улучшений. В блоке разведки и добычи (БРД) в рамках проекта «Цифровое месторождение» с 2015 года проходила автоматизация циклов управления. А оптимизация процесса текущего и капитального ремонта скважин в «Газпромнефть-Хантосе» за счет применения цикла Деминга и использования элементов контроля в режиме реального времени, позволяющего формировать аналитику для разработки мероприятий по повышению эффективности, принесла компании 73 млн рублей.

**Понятие «система управления операционной деятельностью» (СУОД), пришедшее от английского operations management system (OMS), подразумевает набор взаимосвязанных практик, процессов и процедур, направленных на оптимальное построение деятельности компаний. Ее ключевая характеристика заключается именно в интегрированном подходе, позволяющем через объединение разрозненных практик и точечных решений выйти на качественно новый уровень.**

Помимо этого, шла реализация проекта «Технический предел в бурении», направленного на оценку пределов повышения эффективности и определение возможностей оптимизации на базе эталонной с точки зрения процесса бурения скважины. Уже пилотное внедрение в Оренбургской области позволило сократить сроки бурения примерно на 15%. Параллельно велся целый ряд проектов самой разной направленности – по улучшению взаимодействия с подрядчиками, по развитию персонала, по



### Евгений Булгаков, руководитель проектного офиса «Газпром нефти», занимающегося внедрением СУОД:

«Системы управления производством, конечно, есть везде. Просто где-то это лишь совокупность разрозненных элементов, процессов и стандартов. Однако большинство мировых грандов в последнем десятилетии прошлого века пришли к выводу, что такой подход к управлению производственной деятельностью не позволяет добиться необходимой надежности и устойчивости, приводит к проблемам в сфере безопасности, негативно влияет на эффективность. Результатом модернизации подходов и стала разработка и внедрение интегрированных систем управления производством».

оптимизации логистики и сбыта и др. Но главной движущей силой изменений, которая дала возможность формирования СУОД, является, конечно, программа ЛИНИЯ, направленная на оптимизацию бизнес-процессов с помощью инструментов LEAN. То есть СУОД не создавался с нуля, а представлял собой фундаментальную перестройку большой существующей конструкции из разрозненных элементов управления операционной деятельностью, уже действующих в компании.

Но зачем в таких условиях понадобилось внедрение СУОД? Несмотря на успешность проектов, не осталась незамеченной их разноплановость, порой отсутствие комплексного подхода, что приводило к дублированию задач и ненужным затратам.

«Потенциал такого подхода ограничивается тем, что элементы системы, инструменты, методологии не связаны друг с другом. Каждое подразделение работает по своему, а это влияет на общую эффективность. Кроме того, существующая система работает по принципу «сверху вниз» – руководство спускает



задачи и осуществляет контроль их исполнения. Но в такой большой организации работа только по такому принципу не может быть эффективной, инициативы по повышению эффективности должны генерироваться на всех уровнях и осуществляться без вмешательства сверху. И абсолютно понятно, что без изменений в корпоративной культуре нам не добиться цели. Эти изменения должны затронуть абсолютно всех – и топ-менеджеров, и линейное руководство, и цеховой персонал», – постановил в 2016 году председатель правления «Газпром нефти» Александр Дюков.

Так, было начато создание системы управления операционной деятельностью, а вся проделанная работа помогла заложить под нее надежный фундамент.

2016 год стал периодом оценки собственных возможностей. В компании был запущен масштабный процесс диагностики, призванный оценить реализуемые проекты и направления и определить, как они будут интегрированы в новую систему. Параллельно специалисты «Газпром нефти» анализируют

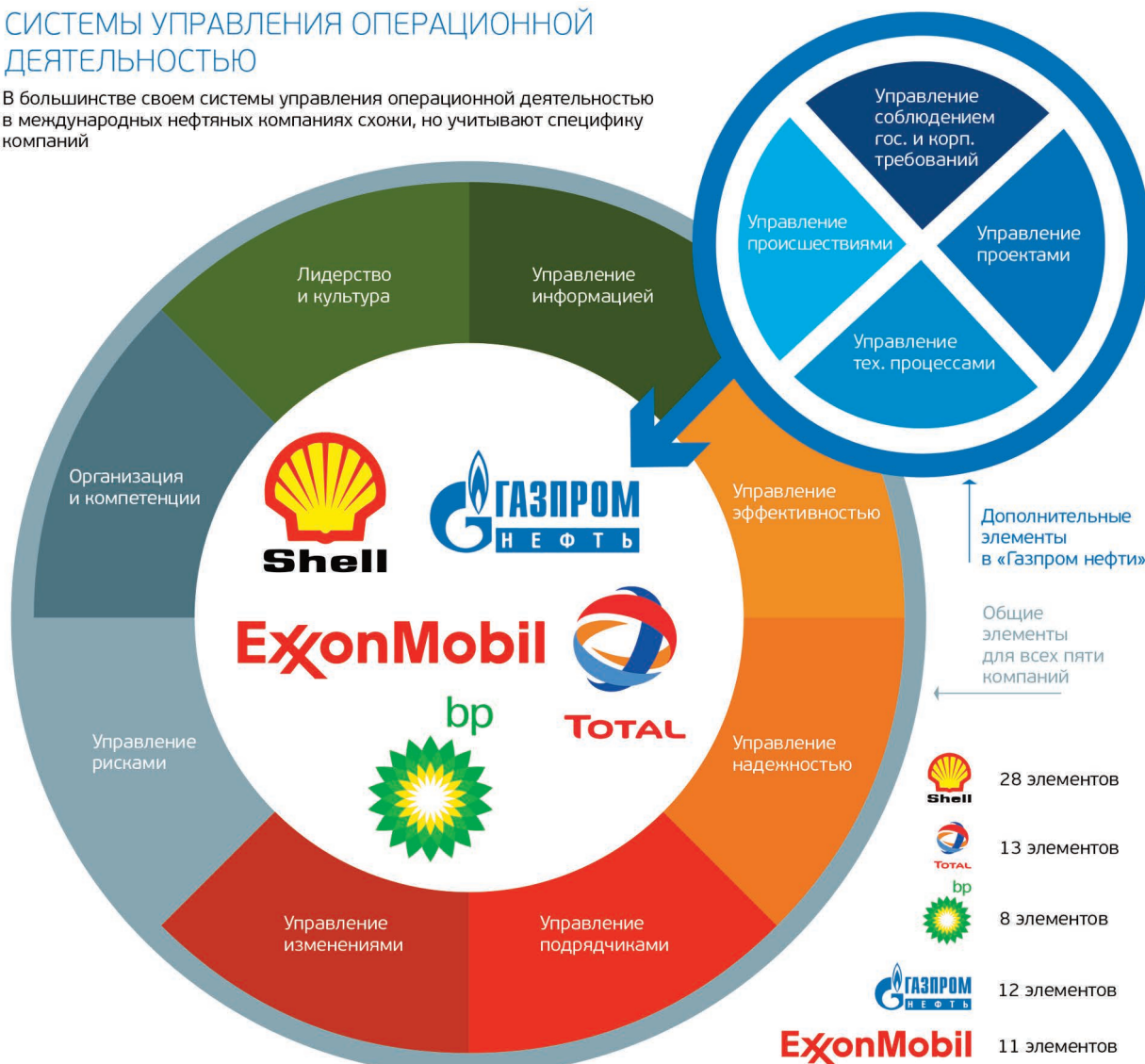
опыт других компаний отрасли, который мог помочь избежать ошибок и сделать процесс перехода наименее болезненным.

«Речь не идет о кардинально новых решениях, о том, что все сделанное ранее неправильно или уже не работает. Никто не дает команду «стоп» и тем более «полный назад». Скорее перед нами стоит задача реализации полного потенциала, который есть у компании, – подчеркнул Александр Дюков. – В целом мы продолжаем работать по тем стратегическим направлениям, которые были определены раньше, и мы сегодня говорим о том, что наступило время внести определенные коррективы в нашу работу, в том числе вывести процессы управления HSE, эффективностью, обучение и развитие персонала на более высокий качественный уровень. Соответственно, эта работа должна быть интегрированной и системной».

Достижение поставленной цели – максимальной операционной эффективности компании – проходило через совершенствование каждого бизнес-направления.

## СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

В большинстве своем системы управления операционной деятельностью в международных нефтяных компаниях схожи, но учитывают специфику компаний



Инфографика: Дарья Гашек



Костяком структуры СУОД стали 12 функциональных элементов, объединяющихся в три макроблока:

- операционная культура,
- операционная надежность и безопасность,
- операционная эффективность.

В рамках этой структуры формировались новые стандарты производственной дисциплины. Нормативной документацией закреплялись системные требования, доступно разъясняющие процессы, которые должны быть разработаны и внедрены на всех уровнях компании для обеспечения надежной, безопасной и эффективной производственной деятельности.

СУОД «Эталон» – это четыре составляющие, четыре «П»:

- Практики – сложившиеся способы ведения производственной деятельности. Их определяют условия производства: надежно ли оборудование, достаточен ли уровень подготовки сотрудников, насколько развит контроль технологических процессов. Практики основываются на действующих процедурах. Именно практики генерируют реальные операционные риски – для повышения операционной эффективности необходимо изменять практики.
- Процедуры – правила (нормы, стандарты, порядки) определения условий производства и управления им в ходе операционной деятельности. СУОД предусматривает эволюционное и взаимосвязанное развитие процедур на основе согласованных политик и стратегических целей компании в постоянном стремлении к их адекватности, непротиворечивости и достаточности.
- Процессы – совокупность видов деятельности, обеспечивающих преобразование материальных и человеческих ресурсов в целевые результаты. СУОД предполагает постоянное совершенствование всех процессов с закреплением их наиболее эффективных вариантов в формате процедур и последующим воплощением в практиках.
- Приверженность – формирование у персонала приверженности практикам, процедурам и процессам СУОД, неукоснительное соблюдение ее требований.

Формирование СУОД – сложный и долгосрочный процесс, пытаться искусственно ускорить который означает провалить все начинания. Переход к новым стандартам и процедурам – меньшая из проблем, гораздо больше времени и усилий занимает трансформация производственной культуры.

«Лидерство и культура – это то, что предопределяет успех или провал развития системы управления

в целом, – убежден Евгений Булгаков. – В структуру управленческих воздействий, которые мы вкладываем в механизм работы системы, входят четыре ключевых направления: приверженность, процессы, процедуры и практики. На уровне процессов мы должны определить оптимальный подход, на уровне процедуры максимально доступно прописать, как делать, на уровне практики добиться максимального исполнения этих процедур, описывающих процессы. Но над всем этим стоит четвертая «П» – приверженность. А приверженность определяется тем самым элементом лидерства и культуры, в котором, помимо задач форматирования корпоративной идеологии, есть еще необходимость выработки алгоритмов регулярных действий. Отсюда возникает потребность в формировании так называемого стандарта работы руководителей, представляющего собой набор практик регулярного менеджмента. Эта задача в какой-то мере является краеугольной с точки зрения раскрытия потенциала возможностей внедрения единой системы управления операционной деятельностью...

...Мы видим довольно много положительных примеров выхода людей за рамки своих функциональных обязанностей, когда они чувствуют потребность в соприкосновении со всей цепочкой создания ценностей, проактивно предлагают свои методы улучшения работы. Дело за малым – создать правильную среду, в которой такое поведение, во-первых, поощрялось бы, во-вторых, поддерживалось бы инфраструктурой обмена лучшими практиками и лучшими инструментами, чтобы люди не повторяли ошибок предыдущих периодов или других людей, а пользовались всеми наработками и соотносили себя с общей корпоративной культурой».

Процесс преобразования в компании происходит циклично. При реализации проекта или совершенствовании какого-либо направления формируется цикл, состоящий из четырех последовательных этапов:

1. Планирование – определяются мероприятия, необходимые как для движения к бизнес-целям, так и для устранения несоответствий требованиям СУОД. Также на этом этапе закладываются необходимые для реализации мероприятий ресурсы.
2. Исполнение – проведение запланированных мероприятий.
3. Проверка – оценка проделанной работы.
4. Совершенствование – на базе проведенного анализа предлагаются управленческие решения для дальнейшего повышения эффективности и результативности деятельности.

Четвертый этап становится началом следующего цикла преобразований. Так в процессе создания системы управления операционной деятельностью



реализуется принцип непрерывного совершенствования. Система оценки прогресса развития содержит девять уровней зрелости элементов СУОД, соответствие которым оценивается в рамках регулярно проводимой диагностики.

С момента начала внедрения уже получены первые практические результаты. На нескольких активах «Газпром нефти» проведена диагностика соответствия производственных процессов требованиям системы управления операционной деятельностью и начата реализация планов по устранению разрывов.

Первым диагностику прошло сербское нефтеперерабатывающее предприятие компании – НПЗ Панчево. Выбор пал на него в связи с необходимостью оценить применимость и адаптивность требований элементов системы в условиях удаленных от российских государственных требований и лучших международных стандартов. Диагностика подтвердила возможности новой системы. Кроме того, по результатам диагностики предприятию были предложены рекомендации по совершенствованию.

После пилотного проекта диагностику провели на российских предприятиях – Омском заводе смазочных материалов (ОЗСМ) и «Газпромнефть-Муравленко». Диагностика показала, что уровень развития отрасли и корпоративного развития гораздо сильнее влияют на ситуацию в сфере управления производством, чем географическое положение предприятий. А значит, предприятия компании подвержены одним и тем же проблемам, заложенным в подходах к операционной деятельности всей компании, и должны решаться комплексно.

«Речь идет о том, чтобы внедрять инструменты, универсальные для всей компании, – поясняет Евгений Булгаков. – Понятно, что у каждого блока или дирекции есть своя специфика. И разумеется, ее нужно будет учитывать в локальных нормативных актах, в том, как применяются универсальные инструменты на месте. Но все-таки в создании единых требований и стандартов для основных процессов управления производством и есть вся суть СУОД. Именно поэтому мы вырабатываем сейчас универсальные критерии соответствия требованиям и универсальную шкалу оценки уровня зрелости организации. Это однозначно единое мерило. Не случайно программа развития СУОД называется «Эталон», именно этим инструментом мы будем сверять состояние дел в каждом активе. При этом мы понимаем, что для точной калибровки «Эталона» нам предстоит провести много работы, сделать не один замер не в одном активе, чтобы понимать, что мы не подняли планку на абсолютно недостижимый уровень, а установили ее именно так, чтобы бизнес получил стимул для повышения своих внутренних усилий в реализации требований».

Диагностика производственных активов «Газпром нефти» будет продолжаться. Создание СУОД пройдет несколько циклов в соответствии с методологией системного анализа, включающих декомпозицию требований, тестирование и реинтеграцию всех элементов в единое целое. Так, в объединении двух концепций – теории управления проектами PMBoK и системной инженерии SEBoK – будет создаваться прообраз будущей системы, что является уникальным опытом, по крайней мере, в российской нефтегазовой отрасли. Такой синтез значительно снижает риски ошибок при строительстве системы и, самое главное, ограждает ее финальную конфигурацию от несоответствия задачам бизнеса.

**PMBoK** (англ. *Project Management Body of Knowledge*) – свод профессиональных знаний по управлению проектами. В стандарте описываются процессы управления проектами в терминах интеграции между процессами и взаимодействиями между ними, а также цели, которым они служат.

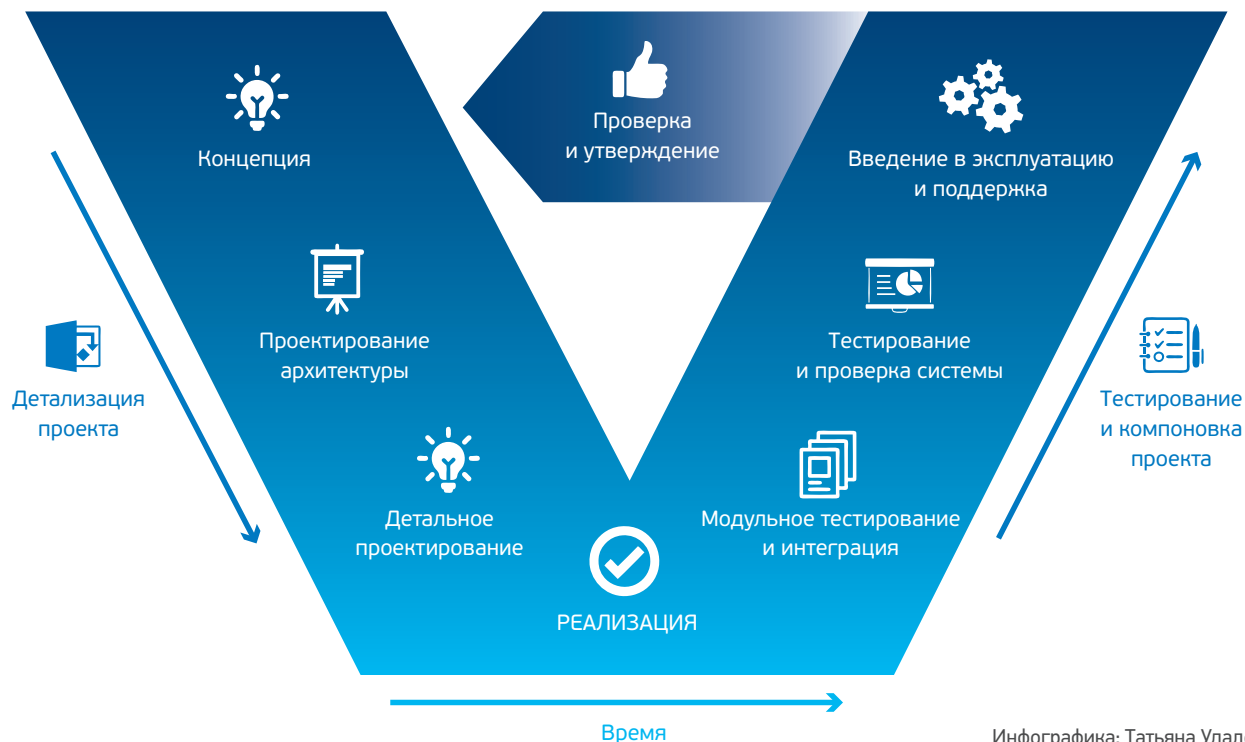
**SEBoK** (англ. *Systems Engineering Body of Knowledge*) – свод профессиональных знаний по системной инженерии, определяющей средства для обеспечения полного жизненного цикла успешных систем, включая постановку задачи, разработку решений и методы управления ими.

Кирилл Кравченко, заместитель генерального директора «Газпром нефти» по организационным вопросам: «Внедрение в «Газпром нефти» системы управления операционной деятельностью «Эталон» позволит компании не просто претендовать на роль российского лидера по эффективности, но выйти на уровень лидеров мирового масштаба. И важнейшие направления развития здесь – использование лучших практик в области производственной безопасности и надежности активов. Безопасное производство для людей и окружающей среды, как и эффективность, всегда было одним из наших приоритетов. Но когда мы сможем сказать, что достигли цели «Ноль» по количеству серьезных инцидентов, происшествий, производственных травм и отказов оборудования, мы будем уверены, что совершили настоящий прорыв и вышли на принципиально иной уровень управления компанией».

Хотя специалисты Центра развития системы операционной деятельности «Газпром нефти» говорят о том, что создание работающей эталонной версии СУОД для тиражирования на дочерних предприятиях займет порядка полутора лет, это не станет завершением программы. Принцип непрерывного совершенствования является неотъемлемой частью СУОД.



## МОДЕЛЬ СОЗДАНИЯ КОМПЛЕКСНЫХ СИСТЕМ



Инфографика: Татьяна Удалова

Впрочем, несмотря на это, у проекта имеются измеримые цели. К 2019 году компания планирует выйти в верхний квартиль статистики международной ассоциации производителей нефти и газа (OGP) по показателям травматизма, а к 2025 году достигнет задекларированной корпоративным кодексом цели «Ноль» – нулевой уровень ущерба людям, окружающей среде и корпоративной собственности.

Развитие элемента «Операционная культура» в среднесрочной перспективе должно закрепить навыки эталонного поведения руководителей «Газпром нефти», а к 2025 году компания планирует достичь 100%-ного соответствия требованиям СУОД, подразумевающей очевидность непрерывного совершенствования и выполнение всех целевых показателей на протяжении трех лет и более. При этом сама компания по всем критериям состояния операционной культуры должна служить примером для отрасли и генератором лучших практик. И наконец, плановое развитие системы уже к 2019 году может ввести «Газпром нефть» в топ-10 компаний по темпам роста эффективности, а к 2025-му – в десятку самых эффективных компаний мира.

Александр Дюков, председатель правления «Газпром нефти»: «Газпром нефть» всегда придавала огромное значение эффективности производственной деятельности. Такой подход позволил нам занять лидирующие позиции по многим отраслевым показателям. Сегодня речь идет о конкурентоспособности компании в непростых макроэкономических условиях: мы вошли в период низких цен, которые сопровождаются ограничением доступа к

инвестиционным ресурсам; обостряется межтопливная конкуренция и конкуренция среди производителей нефти. Учитывая эти факторы, операционная эффективность должна стать не просто одной из производственных задач, а нашей основной компетенцией и принципом ведения работы.

Именно поэтому сегодня «Газпром нефть» выходит на новый уровень интеграции и переходит к комплексной системе управления операционной деятельностью с фокусом на надежность активов, которую мы назвали «Эталон». Разработка и внедрение такой системы – стратегическая задача менеджмента и всех сотрудников компании на ближайшую перспективу. Прделанная ранее работа по повышению производственной эффективности и промышленной безопасности дала нам необходимые для этого опыт и компетенции. Успешное выполнение этой задачи зависит от каждого, ведь ключевые смыслы системы «Эталон» – интеграция, объединение, синергия».

*Материал подготовлен на основании данных: 1) СУОД «Эталон»: о новой системе управления «Газпром нефти», Журнал «Сибирская нефть», 2017; 2) Сергей Орлов, Система управления операционной деятельностью «Газпром нефти», Журнал «Сибирская нефть», 2017; 3) Игорь Свириц, Точная настройка: «Газпром нефть» выводит процесс управления производством на новый уровень, Журнал «Сибирская нефть», 2016; 4) Официальный сайт ПАО «Газпром нефть» <https://media.gazprom-neft.ru>*

# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ «ЭТАЛОН»



## УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ И ДОКУМЕНТАЦИЕЙ

сбор и поддержание в актуальном состоянии данных по операционной деятельности и локальных нормативных актов для работы в СУОД.



## УПРАВЛЕНИЕ ГОТОВНОСТЬЮ К ПРОИСШЕСТВИЯМ

предупреждение, готовность к смягчению последствий, регистрация и учет любых операционных происшествий как часть операционной деятельности.



## УПРАВЛЕНИЕ ОЖИДАНИЯМИ

выявление заинтересованных в операционной деятельности сторон, коммуникация и выстраивание с ними конструктивных отношений для повышения операционной эффективности как часть операционной деятельности.



## УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ

обеспечение единства понимания риск-ориентированного подхода к управлению операционной деятельностью и гармонизация практик, процедур и процессов управления операционными рисками любых видов.



## УПРАВЛЕНИЕ ПОДРЯДЧИКАМИ И ПОСТАВЩИКАМИ

обеспечение результативности подрядчиков и эффективности поставок.



## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

повышение эффективности при реализации капитальных проектов.



## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

корректировка методов, средств и способов организации производства, нормативно-технической документации вследствие плановых или непредвиденных изменений и обеспечение коммуникации по изменениям.



## УПРАВЛЕНИЕ НАДЕЖНОСТЬЮ И ЦЕЛЮСНОСТЬЮ ОБОРУДОВАНИЯ

обеспечение требуемого уровня безопасности и экономической эффективности производства на протяжении всего жизненного цикла за счет целенаправленной деятельности по обоснованию, планированию, обеспечению целостности, повышению надежности и сроков эксплуатации, ремонтпригодности и сохранности оборудования и производственных объектов.



## УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

обеспечение безопасной, устойчивой и эффективной эксплуатации производственных объектов и оборудования.



## УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И КОМПЕТЕНЦИЯМИ

обеспечение эффективного распределения организационных ресурсов, закрепления ответственности и развития компетенций персонала.



## ЛИДЕРСТВО И КУЛЬТУРА

обеспечение лидерства руководителей в культуре соблюдения всех требований системы управления операционной деятельностью для достижения максимальной операционной эффективности за счет надежности, безопасности и развития культуры непрерывных улучшений.

## УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И ПОСТОЯННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

обеспечение роста операционной эффективности за счет развития лучших практик регулярного менеджмента и инструментов непрерывных улучшений.



# Номинация: «ТОП-45: Лидеры по производительности труда в энергетике России – 2018»

Предприятия энергетической отрасли являются лидерами по производительности и в ряде регионов России:

- Камчатскэнерго – в Камчатском крае;
- Севкавказэнерго – в Республике Северная Осетия - Алания;
- Вторая генерирующая компания оптового рынка электроэнергии – в Ставропольском крае.

**1 место:** Энел Россия,  
производительность труда: **29,09 млн руб./чел. в год.**

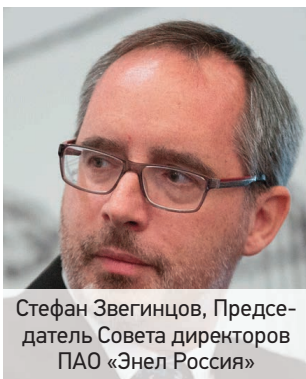
«Энел Россия» удерживает первое место по производительности труда в энергетике с прошлого года. Компания также является лидером по производительности труда в Свердловской области.

**2 место:** Богучанская ГЭС,  
производительность труда: **28,14 млн руб./чел. в год.**

Богучанская ГЭС впервые принимает участие в Премии по производительности и сразу занимает второе место. Компания является лидером по производительности труда в Красноярском крае.

**3 место:** Фортум,  
производительность труда: **27,52 млн руб./чел. в год.**

«Фортум» уверенно занимает третье место, демонстрируя при этом рост производительности + 26%. Компания является лидером по производительности труда в Челябинской области.



Стефан Звегинцов, Председатель Совета директоров ПАО «Энел Россия»

**Стефан Звегинцов, Председатель Совета директоров ПАО «Энел Россия», 1 место по производительности труда в отрасли «Энергетика»:** «2017 год для Компании был охарактеризован достижением существенного прогресса по всем ключевым направлениям деятельности, предусмотренным стратегическим планом. В качестве ключевых направлений Компания обозначила оптимизацию затрат, обес-

печение надежности работы электростанций, поиск новых точек роста и обеспечение вознаграждения акционеров. Среди других важных направлений и мировых трендов, которыми Группа Enel напрямую делится с ПАО «Энел Россия», – цифровизация. Цифровые технологии перестают быть инструментами исключительно технологических компаний и находят свое применение во многих других отраслях. Компания уже работает над несколькими цифровыми проектами с использованием виртуальной реальности и машинного обучения, призванных повысить эксплуатационную эффективность наших электростанций, улучшить безопасность и надежность работы оборудования». *Годовой отчет за 2017 год*



Таблица 16. ТОП-45: Лидеры производительности труда в энергетике России – 2018

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Регион
1	Энел Россия	29,09	Свердловская область
2	Богучанская ГЭС	28,14	Красноярский край
3	Фортум	27,52	Челябинская область
4	Мосэнерго	24,89	Москва
5	Интер РАО ЕЭС	19,2	Москва
6	Юнипро	18,41	Тюменская область
7	Вторая генерирующая компания оптового рынка электроэнергии	16,53	Ставропольский край
8	ТГК-1	13,06	Санкт-Петербург
9	Иркутскэнерго	11,84	Иркутская область
10	Ленэнерго	10,83	Санкт-Петербург
11	Концерн «Росэнергоатом»	10,64	Москва
12	Московская объединенная электросетевая компания	10,13	Московская область
13	Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы	9,83	Москва
14	Московская объединенная энергетическая компания	9,69	Москва
15	Севкавказэнерго	9,51	Республика Северная Осетия – Алания
16	ТГК-2	8,8	Ярославская область
17	Мурманская ТЭЦ	8,03	Мурманская область
18	Тюменьэнерго	7,79	Тюменская область
19	Иркутская электросетевая компания	6,42	Иркутская область
20	Варьеганэнергонефть	5,98	Тюменская область
21	Дальневосточная генерирующая компания	5,77	Хабаровский край
22	Якутскэнерго	5,51	Республика Саха (Якутия)
23	Группа РусГидро	5,38	Москва
24	Теплосеть Санкт-Петербурга	5,19	Санкт-Петербург
25	Кубаньэнерго	4,95	Краснодарский край
26	Квадра	4,71	Тульская область
27	Российские сети	4,41	Москва
28	Межрегиональная распределительная сетевая компания Урала	4,39	Свердловская область
29	Дальневосточная распределительная сетевая компания	4,1	Амурская область
30	Колымаэнерго	4,08	Магаданская область
31	Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра и Приволжья	4,03	Нижегородская область
32	Сетевая компания	3,75	Республика Татарстан
33	Магаданэнерго	3,62	Магаданская область
34	Передвижная энергетика	3,56	Москва
35	Янтарьэнерго	3,48	Калининградская область
36	Сибирско-Уральская энергетическая компания	3,45	Тюменская область
37	Сахалинэнерго	3,42	Сахалинская область
38	Камчатскэнерго	3,32	Камчатский край
39	Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра	3,07	Москва
40	МРСК Северо-Запада	3,01	Ленинградская область
41	Межрегиональная распределительная сетевая компания Волги	2,77	Саратовская область
42	Апатитыэнерго	2,71	Мурманская область
43	Межрегиональная распределительная сетевая компания Сибири	2,69	Красноярский край
44	Межрегиональная распределительная сетевая компания Юга	2,57	Ростовская область
45	ТГК-14	2,39	Читинская область

# Номинация: «Лидеры по росту производительности труда в энергетике России за год»

**1 место:** Магаданэнерго,  
рост производительность труда: + **39%**.

**2 место:** Концерн «Росэнергоатом»,  
рост производительность труда: + **33%**.

**3 место:** Янтарьэнерго,  
рост производительность труда: + **31%**.



Александр Локшин, председатель совета директоров АО «Концерн Росэнергоатом»

**Александр Локшин, председатель совета директоров АО «Концерн Росэнергоатом», 2 место по росту производительности труда в отрасли «Энергетика»:** «Одна из ключевых стратегических задач всей отрасли и Концерна

«Росэнергоатом» как заказчика новых атомных энергоустановок — повышение эффективности деятельности, сокращение сроков и стоимости сооружаемых энергоблоков. Важную роль в достижении лидерства сегодня играют также процессы цифровизации, внедрения инновационных проектов, следования мировым стандартам в области устойчивого развития.

## **ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В АО «КОНЦЕРН РОСЭНЕРГОАТОМ» СОСТАВИЛА 10,64 МЛН РУБ. НА ЧЕЛОВЕКА В ГОД**

В долгосрочной перспективе в соответствии со стратегическими приоритетами Госкорпорации «Росатом» перед Концерном стоят серьезные задачи по удержанию достигнутых показателей, повышению доли атомной генерации в России, модернизации энергоблоков, сооружению и вводу новых мощностей, а также выводу из эксплуатации остановленных энергоблоков, подготовке персонала для российских и зарубежных АЭС, сооружаемых по российским проектам.

Убежден, что Концерн успешно справится с новыми вызовами, ведь для этого есть все основания: государственная поддержка, технологический потенциал и высокий профессионализм сотрудников». *Годовой отчет за 2017 год*

**Таблица 17. Лидеры по росту производительности труда в энергетике России за год**

№	Компания	Прирост производительности 2017/2016, %	Регион
1	Магаданэнерго	39	Магаданская область
2	Концерн «Росэнергоатом»	33	Москва
3	Янтарьэнерго	31	Калининградская область
4	Фортум	26	Челябинская область
5	Колымаэнерго	19	Магаданская область
6	Апатитыэнерго	15	Мурманская область
7	Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра и Приволжья	14	Нижегородская область
8	Иркутская электросетевая компания	14	Иркутская область
9	ТГК-1	12	Санкт-Петербург
10	ТГК-2	11	Ярославская область
11	Межрегиональная распределительная сетевая компания Юга	11	Ростовская область
12	Межрегиональная распределительная сетевая компания Волги	11	Саратовская область
13	Севкавказэнерго	11	Республика Северная Осетия – Алания
14	Межрегиональная распределительная сетевая компания Сибири	10	Красноярский край
15	Ленэнерго	10	Санкт-Петербург
16	ТГК-14	9	Читинская область
17	Энел Россия	9	Свердловская область
18	Башкирская электросетевая компания	9	Республика Башкортостан
19	Южно-Кузбасская ГРЭС	9	Кемеровская область
20	МРСК Северного Кавказа	8	Ставропольский край
21	Теплосеть Санкт-Петербурга	8	Санкт-Петербург
22	Московская объединенная электросетевая компания	7	Московская область
23	Квадра	7	Тульская область
24	Интер РАО ЕЭС	6	Москва
25	Камчатскэнерго	6	Камчатский край
26	Вторая генерирующая компания оптового рынка электроэнергии	6	Ставропольский край
27	Дальневосточная распределительная сетевая компания	6	Амурская область
28	Российские сети	6	Москва
29	Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра	5	Москва
30	Дальневосточная генерирующая компания	5	Хабаровский край
31	Сетевая компания	5	Республика Татарстан
32	МРСК Северо-Запада	5	Ленинградская область
33	Московская объединенная энергетическая компания	4	Москва
34	Якутскэнерго	4	Республика Саха (Якутия)
35	Иркутскэнерго	4	Иркутская область
36	Мосэнерго	3	Москва
37	Варьеганэнергонефть	3	Тюменская область
38	Передвижная энергетика	1	Москва
39	Тюменьэнерго	1	Тюменская область
40	Богучанская ГЭС	1	Красноярский край

# Номинация: «ТОП-50: Лидеры по производительности труда в радиоэлектронной промышленности России – 2018»

**1 место:** Корпорация «Фазотрон – НИИР» (Концерн «Концерн Радиоэлектронные технологии» (КРЭТ), входит в состав Государственной корпорации «Ростех»),  
производительность труда: **5,96 млн руб./чел. в год.**

*«АО «Корпорация «Фазотрон-НИИР» – признанный лидер в области создания бортовых радиолокационных станций для многофункциональных авиационных комплексов. Большинство самолетов, созданных в ОКБ имени А.И. Микояна, оснащены радиолокаторами разработки Корпорации «Фазотрон-НИИР». В настоящее время Корпорация «Фазотрон-НИИР» активно проводит работы по разработке радаров нового поколения, объединяя их с аппаратурой пассивной радиолокации и радиоэлектронного противодействия в интегрированные системы управления оружием и обороной для оснащения многофункциональных авиационных комплексов; ударных и поисково-спасательных вертолетов; надводных кораблей; зенитно-артиллерийских и зенитно-ракетных комплексов малой и средней дальности». **Официальный сайт АО «Корпорация «Фазотрон-НИИР»***

**2 место:** : НПФ «Меридиан»,  
производительность труда: **5,01 млн руб./чел. в год.**

Годовой рост производительности + 103% позволил НПФ «Меридиан» подняться с 19-го сразу на 2-е место.

**3 место:** Орбита I,  
производительность труда: **4,92 млн руб./чел. в год.**

Компания является лидером по производительности труда Калининградской области. Рост производительности за год составил + 43%.

*«Завод «Орбита I» в Славске Калининградской области является одним из четырех производственных активов шведской группы компаний Orbit One. В октябре завод заявил об открытии еще шести дополнительных участков финальной сборки. Это увеличит эффективность производства и количество рабочих мест на предприятии. Новые производственные участки позволили принять на работу дополнительных сотрудников. С сентября общая численность работающих уже увеличилась с 75 до 90 человек. К концу следующего года планируется создание еще 40 новых рабочих мест. При этом не менее половины сотрудников предприятия проходят подготовку и обучение в Швеции». **IA REGNUM***

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Регион
1	Корпорация «Фазотрон - НИИР»	5,96	Москва
2	НПФ «Меридиан»	5,01	Санкт-Петербург
3	Орбита I	4,92	Калининградская область
4	ОКБ-Планета	4,8	Новгородская область
5	Радиоавионика	4,65	Санкт-Петербург
6	Калужский завод электронных изделий	4,44	Калужская область
7	Микрон (НИИ молекулярной электроники и завод «Микрон»)	4,24	Москва
8	Ярославский радиозавод	3,97	Ярославская область
9	НПО «Московский радиотехнический завод»	3,85	Москва
10	Центральное конструкторское бюро аппаратостроения	3,67	Тульская область
11	Российский институт мощного радиостроения	3,65	Санкт-Петербург
12	Рязанский Радиозавод	3,32	Рязанская область
13	Авиаавтоматика им. В.В. Тарасова	3,08	Курская область
14	Морион	3,03	Пермский край
15	Концерн Радиоэлектронные технологии	2,94	Москва
16	Сатурн	2,88	Омская область
17	Завод «МАРС»	2,88	Тверская область
18	Донской завод радиодеталей	2,73	Тульская область
19	Ставропольский радиозавод «СИГНАЛ»	2,63	Ставропольский край
20	Росэлектроника	2,48	Москва
21	Красноярский завод холодильников «Бирюса»	2,47	Красноярский край
22	Завод полупроводниковых приборов	2,45	Республика Марий Эл
23	Авангард	2,41	Санкт-Петербург
24	Ангстрем	2,27	Москва
25	НПК «Дедал»	2,27	Московская область
26	НПО «Марс»	2,24	Ульяновская область
27	Завод «Луч»	2,17	Тверская область
28	Горьковский завод аппаратуры связи им. А. С. Попова	2,14	Нижегородская область
29	Воронежское ЦКБ «Полюс»	2,1	Воронежская область
30	Радиозавод	2,09	Челябинская область
31	Горизонт	2,04	Ростовская область
32	Завод «Мезон»	2	Санкт-Петербург
33	Авиационная электроника и коммуникационные системы	1,91	Москва
34	Завод «Ладога»	1,9	Ленинградская область
35	Оптрон	1,83	Москва
36	Электросигнал	1,75	Воронежская область
37	Концерн «Автоматика»	1,7	Москва
38	Микротехника	1,67	Санкт-Петербург
39	ВНИИ «Вега»	1,66	Воронежская область
40	НПП «Фаза»	1,53	Ростовская область
41	Поликор	1,46	Ивановская область
42	Завод Радиоаппаратуры	1,43	Свердловская область
43	Центральное научно-производственное объединение «Ленинец»	1,39	Санкт-Петербург
44	БЭТО	1,28	Республика Башкортостан
45	Компания «РИТМ»	1,14	Краснодарский край
46	Муромский радиозавод	1,12	Владимирская область
47	Радий	1,03	Челябинская область
48	Радиофизика	0,97	Москва
49	Мстатор	0,94	Новгородская область
50	Изумруд	0,86	Приморский край

# Номинация: «Лидеры по росту производительности труда в радиоэлектронной промышленности России за год»

**1 место:** Радиозавод (Челябинская область),  
рост производительность труда: + **122 %**.

**2 место:** НПФ «Меридиан»,  
рост производительность труда: + **103%**.

**3 место:** Авангард,  
рост производительность труда: + **86%**.



Сергей Чемезов, Генеральный директор Государственной корпорации «Ростех»

**Сергей Чемезов, Генеральный директор Государственной корпорации «Ростех»:** «На данный момент основные задачи первого этапа развития Корпорации выполнены. Но этого мало, нужно двигаться вперед: мир сегодня находится на пороге нового технологического уклада, и нам нужно быть на передовых рубежах. Мы приняли решение актуализировать Стратегию развития Корпорации.

В 2015 году мы разработали «Стратегию-2025»,

которая предполагает агрессивный выход на новые рынки — те, которые только еще формируются или появятся в ближайшем будущем. Это не только военные рынки, но и нейротехнологии, и робототехника, и беспилотные системы.

Мы ставим амбициозную цель — войти в число мировых лидеров на рынках высокотехнологичной продукции. И это не только вопрос конкурентоспособности, это задача завоевания и сохранения позиций России как мирового технологического лидера. По объему выручки Государственная корпорация «Ростех» к этому сроку, по нашим прогнозам, должна войти в десятку крупнейших мировых корпораций. Эти планы, хоть и выглядят весьма амбициозно, на самом деле вполне реалистичны: опыт 10-летней работы убеждает, что они для нас выполнимы». *Годовой отчет за 2017 год*

**Таблица 19. Лидеры по росту производительности труда в радиоэлектронной промышленности России за год**

№	Компания	Прирост производительности 2017/2016, %	Регион
1	Радиозавод	122	Челябинская область
2	НПФ «Меридиан»	103	Санкт-Петербург
3	Авангард	86	Санкт-Петербург
4	Изумруд	77	Приморский край
5	Росэлектроника	58	Москва
6	Горизонт	49	Ростовская область
7	Орбита I	43	Калининградская область
8	Радиоавионика	43	Санкт-Петербург
9	Калужский завод электронных изделий	40	Калужская область
10	Ангстрем	40	Москва
11	Донской завод радиодеталей	40	Тульская область
12	Концерн Радиоэлектронные технологии	37	Москва
13	Завод полупроводниковых приборов	32	Республика Марий Эл
14	Радий	30	Челябинская область
15	Центральное конструкторское бюро аппаратостроения	29	Тульская область
16	Сатурн	28	Омская область
17	НПК «Дедал»	26	Московская область
18	Псковский завод радиодеталей «Плескава»	22	Псковская область
19	Завод «Мезон»	18	Санкт-Петербург
20	Российский институт мощного радиостроения	17	Санкт-Петербург
21	Ярославский радиозавод	16	Ярославская область
22	Завод «МАРС»	15	Тверская область
23	Барнаульское специальное конструкторское бюро «Восток»	15	Алтайский край
24	Муромский радиозавод	13	Владимирская область
25	Микротехника	12	Санкт-Петербург
26	Концерн «Автоматика»	12	Москва
27	ВНИИ «Вега»	12	Воронежская область
28	Воронежское ЦКБ «Полюс»	11	Воронежская область
29	Ставропольский радиозавод «СИГНАЛ»	8	Ставропольский край
30	Завод «Ладога»	7	Ленинградская область
31	НПО «Марс»	6	Ульяновская область
32	Рязанский Радиозавод	6	Рязанская область
33	Авиаавтоматика им. В.В. Тарасова	4	Курская область
34	Мстатор	4	Новгородская область
35	НПО «Московский радиотехнический завод»	3	Москва

# Номинация: «ТОП-30: Лидеры по производительности труда в приборостроении России – 2018»

**1 место:** Концерн «ЦНИИ «Электроприбор»,  
производительность труда: **3,78 млн руб./чел. в год.**

Рост производительности труда за год составил + 12%.

**2 место:** Красногорский завод имени Зверева,  
производительность труда: **3,42 млн руб./чел. в год.**

Рост производительности труда за год составил + 10%.

**3 место:** Московский завод электромеханизмов,  
производительность труда: **3,39 млн руб./чел. в год.**

Рост производительности за год составил + 75%, благодаря чему завод поднялся с 18-го места на 3-е.



Алексей Патрикеев, генеральный директор «Швабе»

**Алексей Патрикеев, генеральный директор «Швабе», 6 место по производительности труда в отрасли «Приборостроение»:** «В 2017 году Холдинг утвердил стратегию развития до 2025 года. Она предусматривает, в первую очередь, оснащение производственных площадок предприятий «Швабе» высокотехнологичным оборудованием. В стратегии также заложен почти шестикратный рост выручки и кардинальные изменения в ее структуре по направлениям продукции. К 2025 году более 81% дохода холдинга будет приходиться на граждан-

## ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В «ШВАБЕ» СОСТАВИЛА 2,93 МЛН РУБ. НА ЧЕЛОВЕКА В ГОД

скую продукцию, а нашими локомотивами станут медицинская техника, общепромышленные приборы и оптико-электронные системы.

Помимо этого «Швабе» станет развивать и усиливать такие направления как системы безопасности, оптические материалы и светотехника.

В рамках стратегии мы также планируем централизовать поставки и постпродажное обслуживание продукции, стратегический маркетинг. Это позволит нам повысить качество поставок и увеличить их объемы в среднем на 30% по холдингу.

Успешное завершение данной программы позволит «Швабе» стать одним из крупнейших международных игроков в оптической отрасли. Сегодня у нас есть четкое понимание того, как это сделать и какие меры необходимо предпринять, чтобы достичь желаемой цели. Осталось только пройти выбранный путь». *МИА «Россия сегодня»*



# Номинация: «Лидеры по росту производительности труда в приборостроении России за год»

## **1 место:** Московский завод электромеханизмов, рост производительность труда: **+ 75%**.

«АО «Московский завод электромеханизмов» основан в октябре 1932 года. В настоящее время выпускает порядка 25 типов изделий на постоянной основе, остальные виды продукции выпускаются периодически. Основной вид деятельности – авиационное приборостроение: электродвигатели, синусо-косинусные трансформаторы, малогабаритные электродвигатели, двигатели-генераторы малогабаритные, электрические счетчики времени, отметчики времени, электронные блоки управления и др. АО «МЗЭМ» является единственным производителем на постсоветском пространстве порядка 90% выпускаемой номенклатуры изделий. Принципиальный и целенаправленный подход, определяющий ориентацию АО «МЗЭМ» на высокое качество и ответственность за технические характеристики изготавливаемой продукции, направлен на повышение эффективности производства, рациональное использование производственных мощностей, объемов запасов сырья и материалов». **Официальный сайт АО «МЗЭМ»**

## **2 место:** Арзамасское НПП «ТЕМП-АВИА», рост производительность труда: **+ 48%**.

«Предприятие имеет устойчивую положительную репутацию как разработчик и поставщик высококачественной продукции для авиационной и специальной техники, располагая высококвалифицированным коллективом разработчиков и рабочих, а также необходимой исследовательской, производственной и испытательной базой. Предприятие ежегодно инвестирует значительные средства в разработку новой техники, внедрение современных технологий, техническое перевооружение и социальную сферу. Активно поддерживает работников обучающихся в вузах, магистратурах и аспирантуре. В совокупности это обеспечивает ежегодный приток молодых специалистов». **Официальный сайт ПАО «АНПП «ТЕМП-АВИА»**

## **3 место:** Швабе – Фотосистемы, рост производительность труда: **+ 25%**.

«ОАО «Швабе-Фотосистемы» – крупнейший в России производитель полупроводниковых фотоприемников и фотоприемных устройств для приборов ИК-техники военного и гражданского назначения. Разработаны и выпускаются уникальные абразивные материалы для прецизионной обработки материалов электронной техники. На основе технологии лазерного термораскалывания разработаны и выпускаются установки раскроя листового стекла, разработаны технологии прецизионного разделения пластин сапфира, кварца, полупроводниковых материалов и эпитаксиальных структур. Проведена разработка универсального фотометра для иммуноферментного и биохимического анализов». **Официальный сайт ОАО «Швабе-Фотосистемы»**

Таблица 20. ТОП-30: Лидеры по производительности труда в приборостроении России – 2018  
Таблица 21. Лидеры по росту производительности труда в приборостроении России за год

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Регион
1	Концерн «ЦНИИ «Электроприбор»	3,78	Санкт-Петербург
2	Красногорский завод имени Зверева	3,42	Московская область
3	Московский завод электромеханизмов	3,39	Москва
4	ПО «Уральский оптико-механический завод имени Э.С. Яламова»	3,31	Свердловская область
5	Калужский приборостроительный завод «Тайфун»	3,07	Калужская область
6	Швабе	2,93	Москва
7	Арзамасское НПП «ТЕМП-АВИА»	2,8	Нижегородская область
8	Елатомский приборный завод	2,8	Рязанская область
9	Радиозавод, г. Пенза	2,7	Пензенская область
10	Лыткаринский завод оптического стекла	2,47	Московская область
11	Объединенная приборостроительная корпорация	2,37	Москва
12	Системы управления и приборы	2,31	Санкт-Петербург
13	НПП «Буревестник»	2,25	Санкт-Петербург
14	Швабе – Фотосистемы	2,25	Москва
15	Раменский приборостроительный завод	2,11	Московская область
16	Загорский оптико-механический завод	2,09	Московская область
17	Златоустовский часовой завод	2,05	Челябинская область
18	Пермская научно-производственная приборостроительная компания	1,98	Пермский край
19	НПО «Оптика»	1,97	Москва
20	Приборостроительный завод «ВИБРАТОР»	1,8	Санкт-Петербург
21	Арзамасский приборостроительный завод имени П.И. Пландина	1,67	Нижегородская область
22	Рыбинский завод приборостроения	1,56	Ярославская область
23	Алтайский приборостроительный завод «Ротор»	1,54	Алтайский край
24	ЛОМО	1,52	Санкт-Петербург
25	Саратовский электроприборостроительный завод имени Серго Орджоникидзе	1,44	Саратовская область
26	Теплоприбор	1,42	Рязанская область
27	Казанский завод «Электроприбор»	1,36	Республика Татарстан
28	Владимирский завод «Электроприбор»	1,33	Владимирская область
29	Ростовский оптико-механический завод	1,27	Ярославская область
30	ЛЕНПОЛИГРАФМАШ	1,09	Санкт-Петербург

№	Компания	Прирост производительности 2017/2016, %	Регион
1	Московский завод электромеханизмов	75	Москва
2	Арзамасское НПП «ТЕМП-АВИА»	48	Нижегородская область
3	Швабе – Фотосистемы	25	Москва
4	Казанский завод «Электроприбор»	24	Республика Татарстан
5	Рыбинский завод приборостроения	19	Ярославская область
6	Улан-Удэнское приборостроительное производственное объединение	17	Республика Бурятия
7	Радиозавод, г. Пенза	15	Пензенская область
8	Загорский оптико-механический завод	14	Московская область
9	Арзамасский приборостроительный завод имени П.И. Пландина	14	Нижегородская область
10	Объединенная приборостроительная корпорация	13	Москва
11	Концерн «ЦНИИ «Электроприбор»	12	Санкт-Петербург
12	Лыткаринский завод оптического стекла	12	Московская область
13	Теплоприбор	11	Рязанская область
14	Приборостроительный завод «ВИБРАТОР»	11	Санкт-Петербург
15	Красногорский завод имени Зверева	10	Московская область
16	Швабе	9	Москва
17	Калужский приборостроительный завод «Тайфун»	7	Калужская область
18	Раменский приборостроительный завод	6	Московская область
19	Пермская научно-производственная приборостроительная компания	5	Пермский край
20	Саранский приборостроительный завод	4	Республика Мордовия

# Номинация: «ТОП-40: Лидеры по производительности труда в промышленности строительных материалов России – 2018»

Год за годом Корпорации Технониколь демонстрирует впечатляющий уровень производительности труда, обходя не только компании своей отрасли, но и представителей других отраслей. Все три первых места в промышленности строительных материалов этого года занимают предприятия Корпорации Технониколь.

Предприятия отрасли являются лидерами по производительности и в ряде регионов России:

- Себряковский цементный завод – в Волгоградской области;
- Мордовцемент – в Республике Мордовия;
- Крома – в Ярославской области.

**1 место:** Завод Лоджикруф (Корпорация Технониколь),  
производительность труда: **44,56 млн руб./чел. в год.**

Компания является лидером по производительности труда в Рязанской области.

**2 место:** Завод Техноплекс (Корпорация Технониколь),  
производительность труда: **35,71 млн руб./чел. в год.**

**3 место:** ТехноНиколь-Выборг (Корпорация Технониколь),  
производительность труда: **20,71 млн руб./чел. в год.**

Компания является лидером по производительности труда в Ленинградской области.



Михаил Ольчев, директор ООО «Завод Лоджикруф»

«бережливого производства», квалификации персонала и высокому уровню вовлеченности сотрудников... На предприятии ведется непрерывная работа

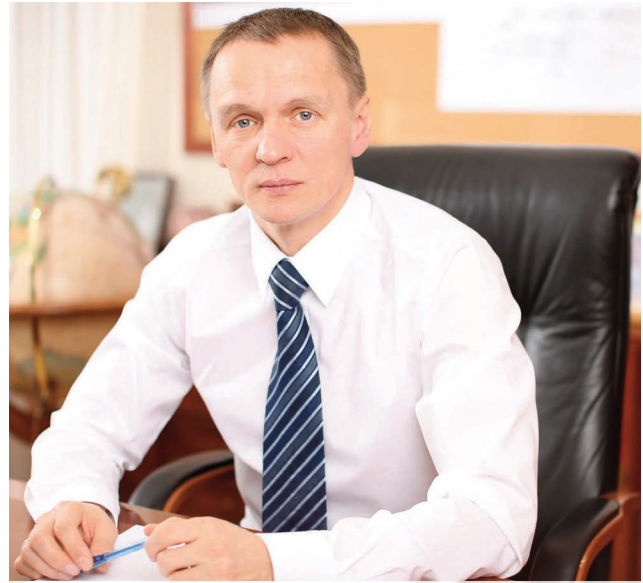
**Михаил Ольчев, директор ООО «Завод Лоджикруф»:** «Добиться такого уровня предприятие смогло благодаря целому комплексу мер – глубокой автоматизации процессов производства, внедрению принципов

над улучшениями. Команда завода работает над оптимизацией рецептур и технических режимов на производстве, разрабатывает решения, которые позволяют снизить себестоимость продукции, сохранив высокое качество. В фокусе особого внимания – наши сотрудники. Мы создаем отличные условия труда, предоставляем возможности для обучения и развития, проводим командообразующие мероприятия, семейные праздники. Наши сотрудники гордятся тем, что работают на высокопроизводительном предприятии. Наши успехи вселяют уверенность в завтрашнем дне и мотивируют на дальнейший рост». *Оф. сайт завода*

**Сергей Колесников, совладелец Корпорации ТЕХНОНИКОЛЬ, 1 место по производительности труда в отрасли «Промышленность строительных материалов»:** «Мы в производственной компании ТЕХНОНИКОЛЬ продолжаем планомерно работать над повышением производительности труда. По итогам 2017 года данный показатель у нас снова вырос и составил в среднем по компании 14,6 миллионов рублей на человека в год, а всего с 2007 года, когда мы начали изучать инструменты бережливого производства и опыт компаний-лидеров в этом вопросе, наша производительность труда выросла в два раза. Причем некоторые предприятия у нас ставили рекорды, превысив планку в 40 миллионов рублей на человека в год.

Мы продолжаем активно работать с системой рациональных предложений. В среднем в ТЕХНОНИКОЛЬ на одного работника приходится два рациональных предложения в год. Мы много работали с системой мотивации сотрудников. Здесь нужно еще раз подчеркнуть ограниченность возможностей материальной мотивации. Обязательно нужно помнить про инструменты нематериальной мотивации – конкурсы, доски почета, возможность обучения, системы кадрового резерва и многое другое.

Безусловно, мы большое внимание уделяем дальнейшей автоматизации процессов. И здесь речь идет не только о производстве, но и об административных службах. Сейчас у нас реализуется интересный проект в финансовой службе – мы работаем над соз-



Сергей Колесников, совладелец Корпорации ТЕХНОНИКОЛЬ

данием робота, который будет формировать типовые отчеты. Но в целом у нас IT-система, как внутренняя, так и та, с помощью которой осуществляется коммуникация с клиентами, включает большое количество роботизированных процессов. И мы это собираемся развивать и расширять. В том числе наши специалисты активно работают над созданием различных калькуляторов для клиентов, которые позволяют рассчитать нужное количество материалов на разные объекты.



Александр Казаков, генеральный директор Серебрянского цементного завода

**Александр Казаков, генеральный директор Серебрянского цементного завода, 6 место по производительности труда в отрасли «Промышленность строительных материалов»:**

«Серебрянский цементный завод участвует в рейтинге производительности труда делового портала «Управление производ-

ством» с 2015 года. Это хорошая возможность объективно оценить ситуацию в промышленности и определить точки роста. Приятно, что на протяжении этих лет нам удается занимать достойное место в рейтинге.

Применение новейших технологий и оборудования, автоматизация процессов изначально предполагают высокую производительность. Серебрянский цементный завод – один из самых современных в России, он введен в эксплуатацию в 2013 году. Однако, даже на таком производстве есть место для по-

вышения эффективности. Постоянное стремление к совершенству, постоянное внедрение улучшений – это основные требования используемой в компании Производственной системы, основанной на принципах TPS (Toyota Production System).

В частности, в этом году мы увеличили производительность цементных мельниц на 15%, печи – на 2%, снизили расход топлива на 6%, а электроэнергии – на 14%. Сейчас мы реализуем 12 проектов Производственной системы с общим экономическим эффектом около 14 млн рублей.

Важный фактор при внедрении любых улучшений – это вовлеченность персонала. Чтобы повысить ее, мы проводим конкурс «ПС-лидер». В программе может участвовать каждый, кто готов представить свою работу: проекты или просто улучшения на рабочем месте. Его цель – подготовка кадрового резерва, отбор тех сотрудников, которые показали на практике хорошие результаты по ПС. По итогам лидеров ждет хороший карьерный рост.

Повышение эффективности, производительности труда – это основная зона развития нашего коллектива, предприятия и, безусловно, всей российской промышленности».

**Таблица 22. ТОП-40: Лидеры по производительности труда в промышленности строительных материалов России – 2018**

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Регион
1	Завод Лоджикруф	44,56	Рязанская область
2	Завод Техноплекс	35,71	Рязанская область
3	ТехноНиколь-Выборг	20,71	Ленинградская область
4	Верхнебаканский цементный завод	10,44	Краснодарский край
5	Крома	10,07	Ярославская область
6	Серебрянский цементный завод	9,49	Рязанская область
7	Завод «Стройминерал»	8,47	Республика Башкортостан
8	Сланцевский цементный завод «ЦЕСЛА»	8,4	Ленинградская область
9	Мордовцемент	7,88	Республика Мордовия
10	Челябинский завод профилированного стального настила	7,64	Челябинская область
11	Ачинский цемент	7,14	Красноярский край
12	Себряковский цементный завод	7,06	Волгоградская область
13	Бонолит - Строительные решения	5,36	Московская область
14	Главстрой-Усть-Лабинск	4,97	Краснодарский край
15	Энергостальконструкция	4,45	Тверская область
16	Спасскцемент	3,97	Приморский край
17	Московская обойная фабрика	3,92	Москва
18	НЕФРИТ-КЕРАМИКА	3,84	Ленинградская область
19	Комбинат по производству изделий из ячеистого бетона «КОТТЕДЖ»	3,23	Самарская область
20	Гипсобетон	3,15	Московская область
21	Новотроицкий цементный завод	3,13	Оренбургская область
22	ТЭП-Полис	3,1	Московская область
23	Славянский кирпич	3,01	Краснодарский край
24	Силикат	2,89	Краснодарский край
25	Горнозаводскцемент	2,88	Пермский край
26	Моспромжелезобетон	2,86	Москва
27	Каширский завод металлоконструкций и котлостроения	2,8	Московская область
28	Теплозерский цементный завод	2,75	Еврейская автономная область
29	Уральский асбестовый горно-обогачительный комбинат	2,73	Свердловская область
30	Кварц	2,68	Ульяновская область
31	Омсккровля	2,63	Омская область
32	Мостостройиндустрия	2,4	Москва
33	Себряковский комбинат асбестоцементных изделий	2,36	Волгоградская область
34	Блок	2,09	Краснодарский край
35	Уяржелезобетон	2	Красноярский край
36	ТИЗОЛ	1,8	Свердловская область
37	Горенка Неруд	1,73	Рязанская область
38	Белгородасбестоцемент	1,73	Белгородская область
39	Михайловский КСМ	1,63	Рязанская область
40	Саратовский институт стекла	1,55	Саратовская область

# Номинация: «Лидеры по росту производительности труда в промышленности строительных материалов России за год»

**1 место:** Главстрой-Усть-Лабинск,  
рост производительность труда: + **116%**.

**2 место:** Теплоозерский цементный завод,  
рост производительность труда: + **74%**.

**3 место:** Силикат (Краснодарский край),  
рост производительность труда: + **46%**.



Николай Горетый, генеральный директор ООО «Главстрой-Усть-Лабинск»

**Николай Горетый, генеральный директор ООО «Главстрой-Усть-Лабинск», 1 место по росту производительности труда в отрасли «Промышленность строительных материалов»:** «В 2017 году нам удалось увеличить производительность труда на 16%. Это достойный результат, учитывая ситуа-

цию, в которой работают производители стройматериалов.

«Главстрой-Усть-Лабинск» специализируется на изделиях из газобетона. Рынок Краснодарского края, где расположено предприятие, профицитен: потребление составляет чуть более половины общей мощности газобетонных заводов. При этом наше производство загружено практически полностью. Во многом этого удалось добиться благодаря применяемой в компании Производственной системе, основанной на принципах TPS (Toyota Production System).

Главный принцип системы – максимальная ориентация на потребителя. Причем это касается не только устранения потерь, т.е. действий, которые потребляют ресурсы, но не создают ценности для конечного потребителя. Это касается и самого продукта. В соответствии с этим принципом мы с одной стороны реализуем проекты по снижению издержек и совершенствованию всех процессов, с другой – меняем саму продукцию под запросы потребителей. В частности, мы единственные среди производителей газобетона в регионах ЮФО и СКФО выпускаем такие изделия, как перемычки, лестницы, плиты покрытия и перекрытия. Другие же делают стандартные блоки.

Производственная система оправдывает себя и в логистике, снижая временные потери, повышая качество сервиса. Это применимо не только к устройству отдельно взятого склада, где можно исключить лишние перемещения, простой техники и т.д. Мы использовали принципы системы, организовав сеть удаленных складов на территории всех южных регионов России. Теперь мы можем доставлять продукцию точно вовремя, независимо от шторма на море, обледенения на перевалах и других факторов, из-за которых теряются время и деньги».

**Таблица 23. Лидеры по росту производительности труда в промышленности строительных материалов России за год**

№	Компания	Прирост производительности 2017/2016, %	Регион
1	Главстрой-Усть-Лабинск	116	Краснодарский край
2	Теплозерский цементный завод	74	Еврейская автономная область
3	Силикат	46	Краснодарский край
4	Энергостальконструкция	45	Тверская область
5	Мордовцемент	37	Республика Мордовия
6	Горенка Неруд	31	Рязанская область
7	Моспромжелезобетон	28	Москва
8	Горнозаводскцемент	26	Пермский край
9	Мостостройиндустрия	21	Москва
10	Блок	19	Краснодарский край
11	Славянский кирпич	14	Краснодарский край
12	Верхнебаканский цементный завод	13	Краснодарский край
13	Себряковский цементный завод	13	Волгоградская область
14	ТехноНиколь-Выборг	13	Ленинградская область
15	Спасскцемент	11	Приморский край
16	ТИЗОЛ	11	Свердловская область
17	Ачинский цемент	11	Красноярский край
18	НЕФРИТ-КЕРАМИКА	11	Ленинградская область
19	Серебрянский цементный завод	10	Рязанская область
20	Саратовский институт стекла	8	Саратовская область
21	Красноярский комбинат железобетонных и металлических конструкций	8	Красноярский край
22	Сланцевский цементный завод «ЦЕСЛА»	8	Ленинградская область
23	Гипсобетон	8	Московская область
24	Михайловский КСМ	8	Рязанская область
25	Бонолит - Строительные решения	7	Московская область
26	Уяржелезобетон	7	Красноярский край
27	Завод Лоджикруф	6	Рязанская область
28	Кварц	6	Ульяновская область
29	Новотроицкий цементный завод	5	Оренбургская область
30	Московская обойная фабрика	4	Москва



# Корпорация ТехноНИКОЛЬ: Прозрачность – залог эффективности и конкурентоспособности предприятия

Конкуренция на мировом рынке постоянно усиливается. Имея огромную возможность выбора, потребители выдвигают производителям все новые требования к качеству продукта, его цене, срокам доставки. Они хотят понимать, как создается продукт и насколько оправдана его цена. Поэтому открытость компании и ее готовность сделать шаг навстречу своим клиентам становятся важным конкурентным преимуществом. О том, как выстроить «прозрачные» отношения с клиентами, партнерами и сотрудниками, Альманаху №26 «Прозрачное производство: видимые процессы – видимые результаты» рассказывает Владимир Марков, генеральный директор Корпорации ТехноНИКОЛЬ, заводы которой заняли первое, второе и третье место по производительности труда в номинации «Промышленность строительных материалов».



Владимир Марков, генеральный директор Корпорации ТехноНИКОЛЬ

Прозрачное производство – это во многом залог эффективности бизнеса, позитивных отношений с клиентами, сотрудниками и партнерами, динамичного развития и стабильности всей компании. Сегодня, когда информационные потоки ускоряются и возможность контролировать ситуацию уменьшается, намного проще и продуктивнее организовать все процессы таким образом, чтобы они были прозрачными. В первую очередь, помочь в этом могут различные программы автоматизации. Они позволяют снизить значимость человеческого фактора и обеспечить автоматическое решение большинства сложных задач, наглядно демонстрируя потоки движения информации, ресурсов, материалов и обеспечивая возможность оперативного реагирования. В данной статье мы рассмотрим, как выстроить более прозрачные отношения с клиентами, партнерами и сотрудниками.

Сегодня многие производители предлагают своим клиентам товары со сходными техническими характеристиками и по примерно одинаковой цене. В таких условиях выиграть можно только за счет предоставления принципиально иного, более высокого уровня сервиса, и обеспечения быстрых сроков доставки. Фундамент эффективной производственной системы – это клиенты компании, а именно их лояльность и удовлетворенность. В условиях высокой конкуренции нужно предоставлять клиенту то, что он хочет, там, где он хочет, и тогда, когда он хочет. Для этих целей нами был создан специальный интернет-портал. Данная система помогает клиентам размещать заявки на нашу продукцию и контролировать их исполнение. С момента размещения заказа, покупатель получает всю необходимую информацию по своей заявке и видит, когда товар доставлен на склад партнера или на объект. Кроме того, на пор-





тале наши клиенты могут получать комплексную информацию о своих скидках, об условиях работы, о состоянии оплат. Кажется, что это похоже на систему обычного интернет-магазина, но это не совсем так. Мы автоматизировали не просто процессы приема и учета заявок на поставку товаров, но и другие информационные потоки, в том числе формирование заявок на транспорт, резервирование терминалов на отгрузку, резервирование товаров на складе, размещение товаров в производство для группы продукции, которая изготавливается на заказ, прием и учет претензий по поставкам.

Отдельно стоит рассказать о нашей работе с претензиями. Мы прилагаем много усилий для того, чтобы все товары доставлялись клиентам точно в срок, но, к сожалению, иногда случаются форс-мажоры, приводящие к срыву сроков поставок. Эффективная и клиентоориентированная работа с претензиями – это один из необходимых факторов отличного сервиса в целом. Чтобы сделать процесс максимально прозрачным и удобным для клиентов, его мы тоже автоматизировали. Если по каким-то причинам товар не был доставлен вовремя или счет выставлялся дольше, чем это предусматривают условия, прописанные в договоре, наша система формирует претензию автоматически и начисляет нам же штраф, который немедленно перечисляется клиенту в качестве компенсации за доставленные неудобства. Во-первых, это дисциплинирует нас самих и требует серьезной отладки всех процессов, связанных с производством и логистикой, во-вторых, повышает лояльность наших клиентов.

Чтобы обеспечить эффективность всех логистических процессов, мы провели большую аналитическую работу и создали прозрачную и эффективную работу с перевозчиками (все перевозки мы отдаем подрядчикам). Нам важно, чтобы груз доставлялся клиентам в сохранности и вовремя, чтобы подрядчики в нужное время подавали машины на погрузку. В итоге мы разделили всех перевозчиков на 4 категории. Чем лучше работала до этого компания, чем меньше у нее было отказов или проблем, тем выше получаемая ею категория. Наша система размещает заказы с помощью датчика случайных чисел в соответствии с категорией перевозчика. Чем выше категория, тем чаще перевозчик получает заказ. С учетом масштабов нашей компании и постоянной необходимости осуществлять перевозки, подрядчики заинтересованы в долгосрочном и прибыльном взаимодействии. И они быстро поняли, что только от качества их работы будет зависеть объем заказов. Это позволило нам создать эффективно работающую и при этом абсолютно прозрачную систему, в которой нет никакого влияния человеческого фактора и возможности коррупции. Такая система помогла нам повысить производи-

## МОЖНО МОДЕРНИЗИРОВАТЬ ПРОИЗВОДСТВО, ЗАКУПАТЬ САМОЕ ПЕРЕДОВОЕ ОБОРУДОВАНИЕ, НО БЕЗ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ И РАЗВИВАЮЩИХСЯ СОТРУДНИКОВ НЕВОЗМОЖНО ДОСТИГАТЬ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

тельность труда, увеличить прибыльность, улучшить лояльность клиентов и стабильность бизнеса в целом.

Если говорить про прозрачность работы с сотрудниками, нужно отметить важность понятной системы мотивации. Наша компания заинтересована в грамотных, профессиональных, любящих свою работу специалистах. Можно модернизировать производство, закупать самое передовое оборудование, но без квалифицированных и развивающихся сотрудников невозможно достигать запланированных результатов. Ценность для клиента создают именно сотрудники. Мы здесь не говорим о необходимости достижения в компании атмосферы какой-то всеобщей гармонии. Но в любом случае, конфликты, недоговоренности, споры будут снижать продуктивность работы и мотивацию сотрудников. Нам было важно создать систему, которая позволила бы минимизировать возможные ошибки сотрудников и создать достойные условия для эффективной работы.

Уже на этапе подбора кандидатов мы не только просматриваем резюме и организуем многоуровневые собеседования, но и проводим тестирования, в рамках которых анализируем личностные качества, такие как внимательность, ответственность, стремление учиться и другие. Это помогает нам принять взвешенное решение по кандидату на основе современных, понятных методик. В итоге у нас около 95% рабочих успешно проходят испытательный срок.

Для того чтобы сотрудники были заинтересованы в продуктивном труде, важна прозрачная система мотивации. В нашей компании действуют простые принципы – четкое целеполагание и прозрачность вознаграждения по результатам труда. В ходе формулирования целей для сотрудников мы используем сбалансированную систему показателей (ССП), разработанную американскими учеными Д. Нортон и Р. Каплан.

Для правильного формулирования целей на основе системы СПП мы проводим ежегодные стратегические сессии. На них определяются стратегические цели компании в целом, затем они переводятся в цели бизнес-единиц, а затем уже транслируются на уровень заводов и отделов, служб и подразделений. На основании карт СПП опреде-

ляются ключевые показатели как руководителей, так и сотрудников. Данные показатели состоят из 4 аспектов:

1. Финансовые показатели (прибыль, экономическая добавленная стоимость).
2. Операционные показатели (произведенная и проданная продукция, стоимость ТООР, производительность труда и др.).
3. Показатели, связанные с клиентами, в том числе оценка уровня клиентского сервиса.
4. Показатели, связанные с персоналом (уровень текучки сотрудников, ситуация в области техники безопасности и охраны труда).

При этом мы ограничено используем сдельную оплату труда. Это связано с особым вниманием к вопросам качества в нашей компании. Зачастую в погоне за количеством, сотрудники начинают невнимательно относиться к качеству выпускаемой продукции, допуская брак и нарушение принципов производства. В нашей компании принята тарифно-премиальная форма оплаты труда, показатели которой определяются исходя из целей предприятия и связаны с аспектами производства. В качестве таких показателей могут использоваться количество произведенной продукции, ее качество, уровень использования сырья и другие. При этом существует базовая тарифная ставка, которая выплачивается вне зависимости от выполнения оцениваемых показателей. Важна прозрачность системы. Сотрудники четко понимают, как начисляется заработная плата, и могут даже самостоятельно рассчитать свою премию.

На принципах прозрачности у нас создана и система работы с рационализаторскими предложениями. Мы заинтересованы в активности работников и в постоянном повышении производительности труда и эффективности бизнеса. Именно на это нацелена работа с рацпредложениями. Но так как компания у нас большая, сотрудников много, мы получаем множество различных предложений, которые нужно грамотно рассмотреть и оценить. С одной стороны, мы максимально упростили процедуру их подачи. Сотрудник завода может заполнить бумажный бланк и передать «агенту перемен» на заводе или руководителю предприятия, а может заполнить электронный бланк на портале. Но при этом мы стремимся к учету всех предложений, поэтому они все обязательно регистрируются на внутрикорпоративном портале. Существует возможность настройки оповещений, благодаря чему руководители и заинтересованные сотрудники могут получать уведомления о появлении рациональных предложений по определенным темам. В первую очередь реализуются улучшения, которые дают наибольший эффект по потоку в целом, затем те, которые направлены на модернизацию конкретных операций.

Этот материал предоставлен из Альманаха «Управление производством» №26.

Подписка-2019: [www.up-pro.ru/shop](http://www.up-pro.ru/shop)



По любому предложению мы обязательно подсчитываем экономический эффект, что делает процесс принятия решения по внедрению прозрачным и избавляет от субъективных факторов и предпочтений.

Сотрудники, внесшие интересные рациональные предложения, которые приняты к реализации, получают денежные премии. Кроме того, в компании регулярно проводятся конкурсы. Например, в 2014 году инженер из Заинска Динар Исламов был признан «Самым активным рационализатором», он подал за год 104 (!) предложения по улучшениям. А в номинации «Самый эффективный рационализатор» победителем стал Алан Порхаев, руководитель производственного подразделения в Челябинске. Внедрение его рацпредложений привело к реальному экономическому эффекту в размере 39 миллионов рублей. В целом, по компании на каждого сотрудника приходится около 2 предложений по улучшениям в год, не считая рацпредложений по технике безопасности и охране труда.

В заключение стоит отметить одно важное правило, которое зафиксировано и в концепции бережливого производства, – инновации прежде инвестиций. Безусловно, системы автоматизации способны сделать процесс производства более прозрачным и эффективным. Но предварительно необходимо максимально улучшить сами бизнес-процессы. Если у вас на производстве царит хаос, неэффективность, то автоматизация ситуацию не изменит. Принципы прозрачности и продуктивности должны лежать в основе философии бизнеса, определяя все процессы и методы осуществления деятельности.



# 5S: ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО ВНЕДРЕНИЮ

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

МАЙ 2018

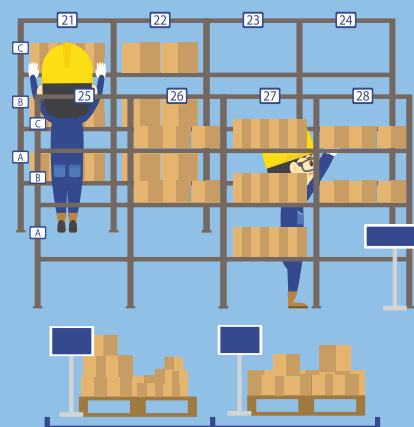
В РУКОВОДСТВЕ

- КАК НАЧАТЬ ПРОЕКТ? 7
- ОЦЕНКА РАБОЧЕЙ ЗОНЫ 19
- КОНТРОЛЬНЫЕ ЛИСТЫ 41
- ПРОВЕРКА ЗА 1 МИНУТУ 64

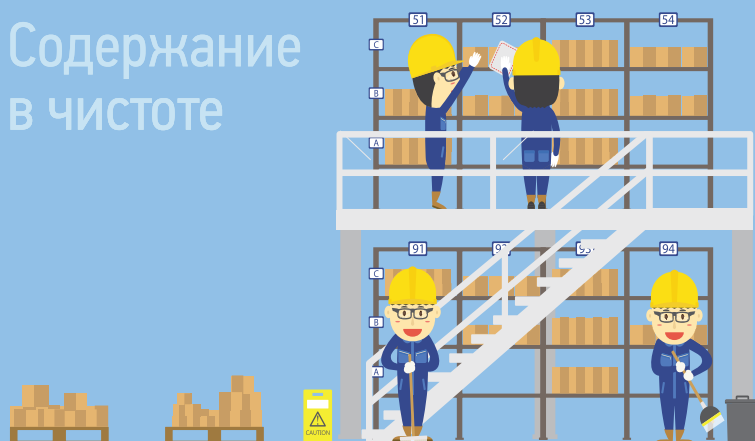
Сортировка



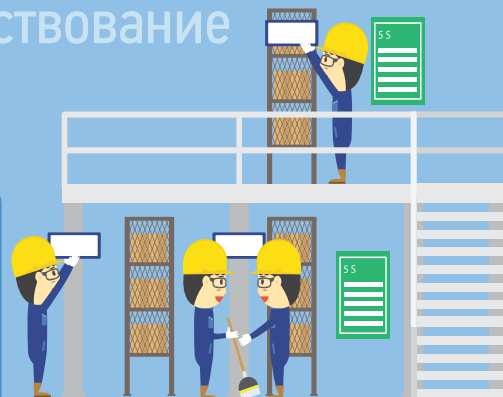
Соблюдение порядка



Содержание в чистоте



Совершенствование



Стандартизация



Узнать больше  
на [www.up-pro.ru](http://www.up-pro.ru)

PDF

Демо-версия

# Номинация: «ТОП-20: Лидеры по производительности труда в электротехнической промышленности России – 2018»

**1 место:** Иркутсккабель,  
производительность труда: **10,11 млн руб./чел. в год.**

Рост производительности за год составил + 4%.

**2 место:** Сибкабель (УГМК),  
производительность труда: **8,66 млн руб./чел. в год.**

Рост производительности за год составил + 14%.

**3 место:** Электрокабель «Кольчугинский завод»,  
производительность труда: **6,84 млн руб./чел. в год.**

**Таблица 24. ТОП-20: Лидеры по производительности труда в электротехнической промышленности России – 2018**

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Регион
1	Иркутсккабель	10,11	Иркутская область
2	Сибкабель	8,66	Томская область
3	Электрокабель «Кольчугинский завод»	6,84	Владимирская область
4	ЛЕДВАНС	5,86	Смоленская область
5	Казанский электротехнический завод	5,37	Республика Татарстан
6	Производственный комплекс «Металл-пласт»	4,6	Тульская область
7	Тюменский аккумуляторный завод	4,38	Тюменская область
8	НПО «Стример»	3,78	Санкт-Петербург
9	Самарский трансформатор	3,4	Самарская область
10	Концерн Энергомера	2,9	Ставропольский край
11	АБС ЗЭиМ Автоматизация	2,23	Чувашская республика
12	Неон	2,03	Республика Мордовия
13	Курганский завод электромонтажных изделий	1,94	Курганская область
14	Производственный комплекс ХК «ЭЛЕКТРОЗАВОД»	1,87	Москва
15	Светотехнический завод «САТУРН»	1,83	Москва
16	Сарапульский электрогенераторный завод	1,73	Удмуртская Республика
17	Завод Элекон	1,6	Республика Татарстан
18	Саратовский электротехнический завод	1,44	Саратовская область
19	Карпинский электромашиностроительный завод	1,4	Свердловская область
20	НПК «Северная заря»	1,23	Санкт-Петербург

# Номинация: «Лидеры по росту производительности труда в электротехнической промышленности России за год»

**1 место:** Казанский электротехнический завод,  
рост производительность труда: + **81%**.

**2-е место:** Неон,  
рост производительность труда: + **62%**.

**3-е место:** Курганский завод электромонтажных изделий,  
рост производительность труда: + **58%**.

**Таблица 25. Лидеры по росту производительности труда в электротехнической промышленности**

№	Компания	Прирост производительности 2017/2016, %	Регион
1	Казанский электротехнический завод	81	Республика Татарстан
2	Неон	62	Республика Мордовия
3	Курганский завод электромонтажных изделий	58	Курганская область
4	Самарский трансформатор	26	Самарская область
5	Армавирский электротехнический завод	19	Краснодарский край
6	АБС ЗЭИМ Автоматизация	19	Чувашская республика
7	Производственный комплекс «Металл-пласт»	18	Тульская область
8	Сибкабель	14	Томская область
9	Электромашиностроительный завод «ЛЕПСЕ»	14	Кировская область
10	Сарапульский электрогенераторный завод	13	Удмуртская Республика
11	Электромашиностроительный завод «ФИРМА СЭЛМА»	12	Республика Крым
12	Карпинский электромашиностроительный завод	11	Свердловская область
13	Завод Элекон	11	Республика Татарстан
14	НПО «Стример»	4	Санкт-Петербург
15	Концерн Энергомера	4	Ставропольский край
16	Иркутскабель	4	Иркутская область

# Номинация: «Производительность труда: Лидеры регионов России – 2018»

Сегодня повышение производительности труда относится к стратегическим задачам, решаемым как на федеральном, так и региональном уровне. Главной движущей силой, вовлекшей регионы в системную работу по повышению производительности, стало масштабное развертывание приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости». Она предполагает достижение к 2024 году пятипроцентного ежегодного прироста производительности. На сегодняшний день в решение этой задачи вовлечены 16 регионов – здесь создаются региональные центры компетенций, проводится обучение инструментам бережливого производства и передовым практикам повышения эффективности, пилотные предприятия проходят аудиты, выявляют и устраняют проблемные места. Проанализировав имеющиеся данные по производительности труда, мы можем определить, какие предприятия и отрасли демонстрируют лучшие показатели в своих регионах.



Владимир Путин,  
Президент РФ

**Владимир Путин, Президент Российской Федерации:** «Подчеркну, повышение производительности труда – один из ключевых факторов обеспечения устойчивого экономического роста, создания современных рабочих мест, решения насущных социальных проблем. Для того чтобы двигаться вперед, добиваться поставленных целей, необходимо объединить усилия регионов, бизнеса, крупных компаний-лидеров. Модернизировать нормативно-правовую базу в этой сфере, снять барьеры, мешающие формированию современного рынка труда, обеспечить дополнительные стимулы для предприятий, стремящихся к технологическому обновлению». *Из приветственного слова участникам федерального форума «Производительность 360»*

**Таблица 26. Лидеры по производительности труда регионов России – 2018 (1/2)**

Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Регион
Алтай-Кокс	22,5	Алтайский край
Прииск Дамбуки	5,38	Амурская область
Севералмаз	4,43	Архангельская область
Судостроительный завод «Лотос»	2,26	Астраханская область
Макаронно-кондитерское производство	6,36	Белгородская область
УК «Брянский машиностроительный завод»	6,14	Брянская область
Николь-Пак Имperiал, г. Муром	10,2	Владимирская область
Себряковский цементный завод	7,06	Волгоградская область
Группа Северсталь	9,16	Вологодская область
Молочный комбинат «Воронежский»	15,88	Воронежская область
Полет Ивановский парашютный завод	4,37	Ивановская область
РУСАЛ Братский алюминиевый завод	15,1	Иркутская область
Орбита I	4,92	Калининградская область
НЛМК-Калуга	26,84	Калужская область
Камчатскэнерго	3,32	Камчатский край
Центральная обогатительная фабрика «Абашевская»	34,96	Кемеровская область
Кировский завод по обработке цветных металлов	9,44	Кировская область
Новороссийский комбинат хлебопродуктов	13,6	Краснодарский край
Богучанская ГЭС	28,14	Красноярский край
Завод Старт	2,59	Курганская область
Михайловский ГОК	6,48	Курская область
ТехноНиколь-Выборг	20,71	Ленинградская область

Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Регион
Новолипецкий металлургический комбинат	15,65	Липецкая область
Сусуманзолото	8,66	Магаданская область
Группа ЛУКОЙЛ	57,3	Москва
Альфа Лаваль Поток	14,08	Московская область
Ковдорский ГОК	10,63	Мурманская область
Павловский молочный завод	19,44	Нижегородская область
Акрон	12,9	Новгородская область
Новосибирский металлургический завод им. Кузьмина	8,33	Новосибирская область
Омскшина	4,95	Омская область
Новотроицкий завод хромовых соединений	6,46	Оренбургская область
Орелмасло	17,42	Орловская область
Молочный комбинат «Пензенский»	6,38	Пензенская область
Метафракс	10,79	Пермский край
Арсеньевская авиационная компания «Прогресс» им Н.И. Сазыкина	7,27	Приморский край
Псковский городской молочный завод	3,57	Псковская область
Молочный завод «Гиагинский»	3,6	Республика Адыгея
АНК «Башнефть»	81,29	Республика Башкортостан
Хиагда	5,35	Республика Бурятия
НК «Роснефть»-Дагнефть»	2,9	Республика Дагестан
Карельский окатыш	20,13	Республика Карелия
ННК - Печоранефть	15,1	Республика Коми
Пивобезалкогольный комбинат «Крым»	4,18	Республика Крым
Красногорский комбинат автофургонов	4,83	Республика Марий Эл
Мордовцемент	7,88	Республика Мордовия
Алмазы Анабара	11,03	Республика Саха (Якутия)
Севкавказэнерго	9,51	Республика Северная Осетия – Алания
Татнефть им. В.Д.Шашина	27,53	Республика Татарстан
Ижевский завод пластмасс	2,11	Республика Удмуртия
АЯН	10,19	Республика Хакасия
Роствертол	11,59	Ростовская область
Завод Лоджикруф	44,56	Рязанская область
Маслосырзавод «Кошкинский»	10,96	Самарская область
Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус (Hyundai Motor Company)	67,55	Санкт-Петербург
Саратовский нефтеперерабатывающий завод	6,22	Саратовская область
Сахалин Энерджи	139,44	Сахалинская область
Энел Россия	29,09	Свердловская область
Дорогобуж	9,15	Смоленская область
Вторая генерирующая компания оптового рынка электроэнергии	16,53	Ставропольский край
Тамбовское спиртоводочное предприятие «Талвис»	6,48	Тамбовская область
Центросвармаш	5,34	Тверская область
Сибкабель	8,66	Томская область
Новомосковская акционерная компания «Азот»	14,09	Тульская область
НОВАТЭК	71,6	Тюменская область
Удмуртнефть	54,56	Удмуртская республика
Фабрика Николь-Пак Волга	12,19	Ульяновская область
ННК-Хабаровский нефтеперерабатывающий завод	13,38	Хабаровский край
Фортум	27,52	Челябинская область
Ксеньевский прииск	17,44	Читинская область
Чувашхлебопродукт	3,39	Чувашская Республика
Крома	10,07	Ярославская область

# Вести с полей: как регионы РФ реализуют Программу повышения производительности



**Приоритетная программа «Повышение производительности труда и поддержка занятости» стартовала в сентябре прошлого года. Сегодня в ней официально принимают участие 16 субъектов Российской Федерации, чьи выбранные в качестве пилотных предприятия получают доступ к прогрессивным методикам повышения производительности труда, обучающим программам, льготным займам, помощи в техперевооружении. Что изменилось за этот год для участников Программы?**

Фото: Губернатор Нижегородской области Глеб Никитин в ходе рабочего визита на «Узле»  
(Автор фото: Александр Воложанин, газета Нижегородские новости)  
Текст: Наталья Коношенко





## 1. Башкортостан

Республика Башкортостан вошла в число первых пилотных регионов, принявших участие в Программе по повышению производительности. Концепция участия региона в проекте была одобрена на заседании рабочей группы в Правительстве Башкортостана уже 26 сентября 2017 года, а в июне 2018 года на базе Государственного автономного научного учреждения «Институт стратегических исследований Республики Башкортостан» был создан Региональный центр компетенций в сфере производительности труда. В его задачи входит научно-методическое сопровождение мероприятий по повышению производительности труда, консалтинговая поддержка, подбор обучающих методик и лучших региональных и корпоративных практик, формирование перечня наиболее актуальных для внедрения доступных технологий с учетом специфики региона и организаций, совместное с предприятиями внедрение механизмов трансфера технологий, а также организация учебных программ по внедрению лучших региональных и мировых практик оптимизации производственных процессов.

Участниками региональной программы стали 10 предприятий республики, которым предстоит внедрять принципы бережливого производства, совершенствовать процессы, развивать систему поставщиков. В этом году за счет федерального и республиканского бюджетов Центром занятости населения города Уфы было организовано повышение квалификации 462 работников двух уфимских предприятий – «СТЕКЛОНИТ» и «Гидравлика» – по направлениям технологий управления производством, управления информационными системами, автоматизации кадровых технологий в условиях бережливого производства.

Первый этап обучения работников АО «СТЕКЛОНИТ» завершился 14 сентября 2018 года. 50 сотрудников руководящего звена в течение трех месяцев проходили обучение по программе повышения квалификации «Современные технологии управления производством», разработанной Учебным центром государственной службы занятости. Обучающая программа была рассчитана на начальников и заместителей начальников цехов, линейных руководителей и специалистов обеспечивающих подразделений, мастеров и бригадиров. Всего же в рамках приоритетной региональной программы здесь проходят обучение 140 сотрудников. Оставшиеся 90 сотрудников, представляющих рабочие специальности, завершат свое обучение в ноябре.



## 2. Белгородская область

В реализацию национального проекта повышения производительности труда в Белгородской области до 2024 года планируется вовлечь 143 крупных и средних предприятия, а пока работа по обучению персонала стартует на 11 пилотных предприятиях обрабатывающей промышленности. В их число вошли: ОАО «Завод ЖБК-1», ООО «НПФ ВИК», ООО Завод «Краски КВИЛ», ООО «АЛТЕК», ООО «Белгородский завод металлических изделий», АО «Борисовский завод мостовых металлоконструкций имени В.А. Складенко», АО «Завод котельного оборудования», НАО «Шебекинский машиностроительный завод», ООО «Белгородский завод сапфиров «Монокристалл», АО «Староскольский завод автотракторного электрооборудования им. А.М.Мамонова», АО «Белгородская швейная фабрика «Россиянка».

С октября в регионе начали свою работу специалисты федеральной службы компетенций. Их деятельность здесь продлится в течение трех месяцев, после чего работу продолжат сотрудники регионального центра компетенций. Задача специалистов заключается в анализе процессов на пилотных предприятиях и выработке рекомендаций относительно роста их эффективности. Рекомендации коснутся повышения компетентности персонала, технических параметров работы – вплоть до более грамотного, с точки зрения профессионалов, расположения оборудования в цехах. Результатом работы должна стать оптимизация всего цикла деятельности.

«Задача – найти скрытые ресурсы предприятия, довести до руководства мысль, что нужно вводить инновации, улучшать производство», – подчеркнул заместитель начальника департамента экономического развития – начальник управления промышленности и предпринимательства Белгородской

Белгородской области Давид Бузиашвили.

В ходе проекта порядка 1270 сотрудников предприятий пройдут обучение методикам повышения производительности труда, что создаст базу для дальнейшего роста эффективности компаний после окончания проекта.



### 3. Калужская область

Реализация приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости» на территории Калужской области стартовала в сентябре. Как заявил в ходе заседания координационного совета по развитию промышленности и технологий при губернаторе области первый заместитель губернатора Дмитрий Денисов, «меры, которые планирует реализовать государство в этой сфере, беспрецедентны по своей системности».

Прежде всего, Федеральный центр компетенций организовал в Калуге семинар для руководителей предприятий области, заинтересованных вступить в программу по повышению производительности труда, в ходе которого они смогли подробнее ознакомиться с будущим направлением работы.

В рамках предварительных итогов на отдельных предприятиях рост производительности труда может составить в первый год более 20%. Для этого сотрудники будут проходить специально разработанные обучающие программы, направленные на повышение качества труда без приобретения дополнительных профессиональных навыков.

Дмитрий Денисов отметил и универсальность этой программы: «С методологической точки зрения очень интересные подходы. И с использованием IT-платформ, и интересные системы подготовки кадров. Причем это не только для чиновников, но и для линейных руководителей производственных предприятий. За государственный счет им будет предоставлена возможность получить дополнительно образование».

По его словам, до 2024 года к реализации региональной программы в рамках нацпроекта планируется привлечь порядка 140 предприятий области, из которых 34 организациям будет оказано экспертное содействие ресурсами Федерального центра компетенций. Параллельно с поддержкой первых предприятий ФЦК будет готовить региональный центр компетенций для организации самостоятельной работы по развертыванию программы на заводах области.



### 4. Краснодарский край

В Краснодарском крае в октябре завершился конкурсный отбор десяти предприятий, которые в этом году примут участие в Программе. Ими стали: ООО «Пищ Тех», ООО «Мясоперерабатывающий комплекс «Кубань», ООО «БДМ-Агро», ООО «Элеватор», ООО «Тегас», ПАО «Хадыженский машиностроительный завод», ООО «Маслозавод «Абинский», ОАО «Северокавказский завод стальных конструкций», ООО «Век», ООО «Кроп-Пиво».

«Все они имеют успешный опыт реализации подобных практик, а также положительные отзывы от заказчиков, – сказал вице-губернатор Игорь Галась. – Уже в ближайшее время участники программы должны определиться с наставниками, которые проведут комплексный анализ их производственной деятельности и займутся внедрением механизмов повышения производительности труда. Под механизмами понимается в том числе и внедрение принципов бережливого производства – практически бесплатного способа увеличения производительности труда».

Предприятия-участники в первые два года должны повысить свою производительность от 5 до 10 процентов с перспективой увеличить этот показатель к 2025 году до 30 процентов. «Не сомневаюсь, что обозначенная планка будет достигнута, ведь главным условием участия предприятий в программе было желание руководства добиться положительных изменений. А когда есть твердое намерение, то будет и результат», – отметил Игорь Галась.

Программа рассчитана до 2025 года. Общий объем финансирования проекта из средств краевого бюджета составил 25 млн рублей. Эти средства, аккумулированные в Фонде развития промышленности региона, пойдут на оплату услуг профессиональных консультантов и экспертных организаций, которые разработают для предприятий-участников специальные программы.

«Главное для участников программы – это желание развиваться, внедрять инновационные технологии, корректировать менеджмент. В рамках проекта мы предполагаем разработку и реализацию индивидуальных программ для каждого предприятия. Это будет не единый набор советов и инструментов для всех, а индивидуальный точечный подход», – заверил министр экономики Краснодарского края Александр Руппель.

Участники программы, которые достигнут необходимого результата, смогут претендовать на льготное кредитование со стороны федеральных институтов развития.

«Главный результат от реализации этого проекта заключается в том, что бизнес сможет оптимизировать затраты и повысить производственные показатели. Это окажет прямое положительное воздействие на экономику и предприятий и региона – производства получат дополнительный импульс к развитию, увеличится объем выпускаемой продукции, вырастут налоговые отчисления в бюджеты всех уровней», – отметил вице-губернатор Василий Швец.

К 2025 году под критерии Указа в части повышения производительности труда попадут 652 предприятия Кубани.



### 5. Мордовия

В Республике Мордовия приоритетная программа «Повышение производительности труда и поддержка занятости» стартует в декабре. Как отметил генеральный директор АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» Николай Соломон: «Республика Мордовия с точки зрения существенности вклада региона в экономику страны не могла не попасть в первые 20 регионов, включенных в Программу. Кроме того, в республике насчитывается 78 крупных и средних предприятий, из которых 73 относятся к приоритетным несырьевым отраслям: обрабатывающее производство (33), строительство (10), сельское хозяйство (8), торговля (18) и транспортировка и хранение (4)».

В реализацию проекта до 2024 года планируется вовлечь 73 крупных и средних предприятий Республики Мордовия; 20 из них получают экспертную поддержку ФЦК. В дальнейшем развертывание программы на предприятиях республики продолжит региональный центр компетенций, подготовленный ФЦК.



### 6. Нижегородская область

О вступлении Нижегородской области в приоритетную программу повышения производительности труда губернатор Глеб Никитин объявил в ходе форума «Производительность 360», прошедшего в Нижнем Новгороде 16 и 17 мая.

«Нижегородская область – один из семи пилотных регионов, которые стали участниками федеральной приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости». У нашего региона для этого есть все основания – и наука, и промышленность, и образование, чтобы стать настоящим локомотивом экономического развития в стране. Мы готовы поделиться нашими практиками и показать результаты», – сказал Глеб Никитин.

В число первых участников госпрограммы от Нижегородской области вошел **Арзамасский приборостроительный завод им. П. И. Пландина**. В фокусе внимания – бережливые технологии, позволяющие повысить производительность за счет применения более эффективных технологий управления

производством и более совершенной организации труда.

«Бережливое производство – это философия управления издержками предприятия, повышения производительности труда. Задача – в ближайшие 3 года повысить производительность труда на 25-30%. Такую задачу мы для себя ставим в рамках участия в программе», – отметил гендиректор АПЗ Олег Лавричев.

Реализация программы на предприятии уже началась. Первым делом по рекомендации службы управления производством было выбрано изделие, в изготовлении которого участвуют все цеха завода. Затем начался двухмесячный этап оценки технологических процессов производства, в ходе которого определялись «узкие» места, выявлялись возможности сократить производственные потери, выстраивался наиболее оптимальный производственный процесс.

Во всех цехах, участвующих в проекте, уже сформированы рабочие группы, занимающиеся сбором информации по всем операциям: где создаются детали, сколько уходит на это времени, перемещение деталей между рабочими местами и зонами складирования, состояние рабочих мест и т.п. Эта информация необходима для создания карты потока – графического изображения всего процесса создания изделия, с указанием всех тонкостей и нюансов потока. На основании карты и будет вестись работа по выявлению конкретных проблем (потерь) и выработке мероприятий по их устранению. Итогом проекта должно стать сокращение времени производственного цикла на треть за счет устранения выявленных производственных потерь.

«Разумеется, мы никоим образом не собираемся переделывать технологический процесс, который выстраивался годами, – подчеркнул начальник отдела бизнес-анализа Алексей Прусаков. – Наша первоочередная задача – найти лежащие на поверхности проблемы, которые сдерживают производственный цикл, и постараться их исключить. Стоит отметить, что достичь значимых результатов без коллег из службы управления производством нам не удастся. Только учитывая их знания, опыт и при их непосредственной консультации мы сможем провести плодотворную работу. Хочется верить, общими усилиями мы добьемся ощутимых результатов».

Преимущество данного проекта заключается в том, что многие другие изделия на предприятии проходят идентичные стадии создания (те же цеха и оборудование). Полученный опыт по сокращению производственного цикла в будущем с успехом может применяться и по отношению к ним, что даст заметный экономический эффект и повышение производительности предприятия в целом.

Николай Вохмянин, директор по производству: «На заводе бережливым производством мы занимаемся уже несколько лет. В цехах созданы группы по внедрению новых методов. Заметных результатов мы добились в цехах №31 и №68. Хорошие результаты в цехе №56. Новый этап – участие в программе «Повышение производительности труда и поддержка занятости» – поможет нам оценить производственные и организационные процессы на примере одного изделия. На основании выводов данной работы мы попробуем оценить «узкие» места производства, проблемы в его организации, после чего полученный опыт распространим на остальные изделия. Конечная цель данного проекта – увеличение производительности труда и сокращение цикла производства изделий».

**Группа компаний «Узола»** принимает участие в программе «Повышение производительности труда» с января 2018 года – за счет устранения потерь, сокращения времени цикла и выявления скрытых резервов компания рассчитывает не только повысить производительность труда, но и организовать дополнительные высокотехнологичные рабочие места, повысить качество продукции и увеличить выпуск «пилотного» продукта в 12,5 раз. Впрочем уже можно говорить о первых результатах. В августе в ходе рабочего визита губернатор Нижегородской области Глеб Никитин отметил, что «время протекания производственных процессов сократилось в 1,5-4 раза. Это хороший пример для других предприятий, который надо распространять на другие производства. Главная задача – это рост объемов производства и заработной платы».

По словам сотрудницы предприятия Татьяны Кубенковой, модернизация производства принесла положительные изменения: «За последнее время на предприятии многое изменилось в лучшую сторону: произошла оптимизация производства, выросли заказы, улучшились рабочие места. Мы надеемся, что это не предел: у нас будет больше заказов, а значит, и больше доход».

В реализацию проекта, в новое механообрабатывающее оборудование, реконструкцию производственных помещений, оснастку, компания вложила уже более 70 млн рублей. До конца года планируется вложить еще порядка 50 млн рублей в приобретение программного обеспечения, новую оснастку для оптимизации процесса сварки, оснастку для самостоятельного производства комплектующих (сейчас

приобретаемых у сторонних поставщиков).

Помимо АПЗ и «Узолы» в проекте участвуют также «Русполимет», «Красное Сормово», «Окская судостроительная», «Красный якорь», Кулебакский завод металлических конструкций и бумкомбинат «Волга».

«Повышение производительности труда мы рассматриваем в комплексе. Не только в промышленности, но и в социальной сфере, образовании, здравоохранении и других отраслях. Мы уверены, что у нас это получится – стать одним из первых регионов в стране, который продемонстрирует комплексный подход по повышению производительности труда. И что самое важное – мы это делаем не только для реализации конкретных задач для макроэкономической статистики, но для повышения уровня дохода и благосостояния граждан. Эта работа непосредственно скажется на благополучии жителей Нижегородской области», – подчеркнул Глеб Никитин.



Губернатор Нижегородской области Глеб Никитин в ходе рабочего визита на «Узоле» (фото: Александр Воложанин, газета Нижегородские новости)



## 7. Пермский край

Программа повышения производительности труда была утверждена в Пермском крае в 2017 году. Она осуществляется при поддержке Министерства экономического развития РФ, Правительства Пермского края, Регионального центра ижиниринга, Федерального центра компетенций и сформированных групп на предприятиях-пилотах.

«Повышение производительности труда для пермских предприятий – это возможность усовершенствовать свои производства и выйти на новый уровень качества продукции, а для региона – это инструмент развития экономического потенциала и обеспечения конкуренции с другими регионами – сообщил Губернатор Пермского края Максим Решетников.

Основные этапы реализации программы в 2018 году заключаются в следующем:

- аудит предприятий, разработка и реализация корпоративных программ;
- консультирование предприятий по вопросам привлечения займов от ФРП на реализацию корпо-

ративных программ;

- подготовка рабочих кадров по заявкам предприятий на базе учреждений среднего профессионального образования и многофункциональных центров прикладных квалификаций;
- опережающее обучение работников в связи с созданием модернизированных рабочих мест либо при высвобождении;
- организация работы регионального центра компетенции.

Участие в Программе принимают порядка 25 предприятий, среди них: Метафракс, ОДК-ПМ, ОДК-Стар, Пермская научно-производственная компания, Пермский мукомольный завод, Суксунский оптико-механический завод, НПО «Искра», Лысьвенский металлургический завод, СИБУР-Химпром, Сода-Хлорат, Пермская химическая компания, Редуктор-ПМ, Протон-ПМ, Краснокамский ремонтно-механический завод, Навигатор-Новое машиностроение, СВЕЗА Уральский, Уралбумага, Краснокамская фабрика деревянной игрушки, Сорбент, Газпром – бытовые системы, Медисорб, Инкаб, ЗНГА Анодь и другие.

Как подчеркнул Максим Решетников: «Для Прикамья программа повышения производительности труда – способ поддерживать уровень экономического развития и обеспечить опережающий экономический рост. Предприятия региона – не новички на пути совершенствования организации производства, внедрения новых информационных технологий, обучения персонала, модернизации оборудования. У каждого есть свои наработки».

Первая «волна» пилотного проекта федеральной Программы по повышению производительности уже успешно завершилась на предприятиях. Представители пермских компаний отметили, что участие в программе уже привело к существенным изменениям. В частности, в АО «Сорбент» на одном из участков производительность увеличилась более чем в два раза и на 50% сократилась задействованная при производстве площадь.

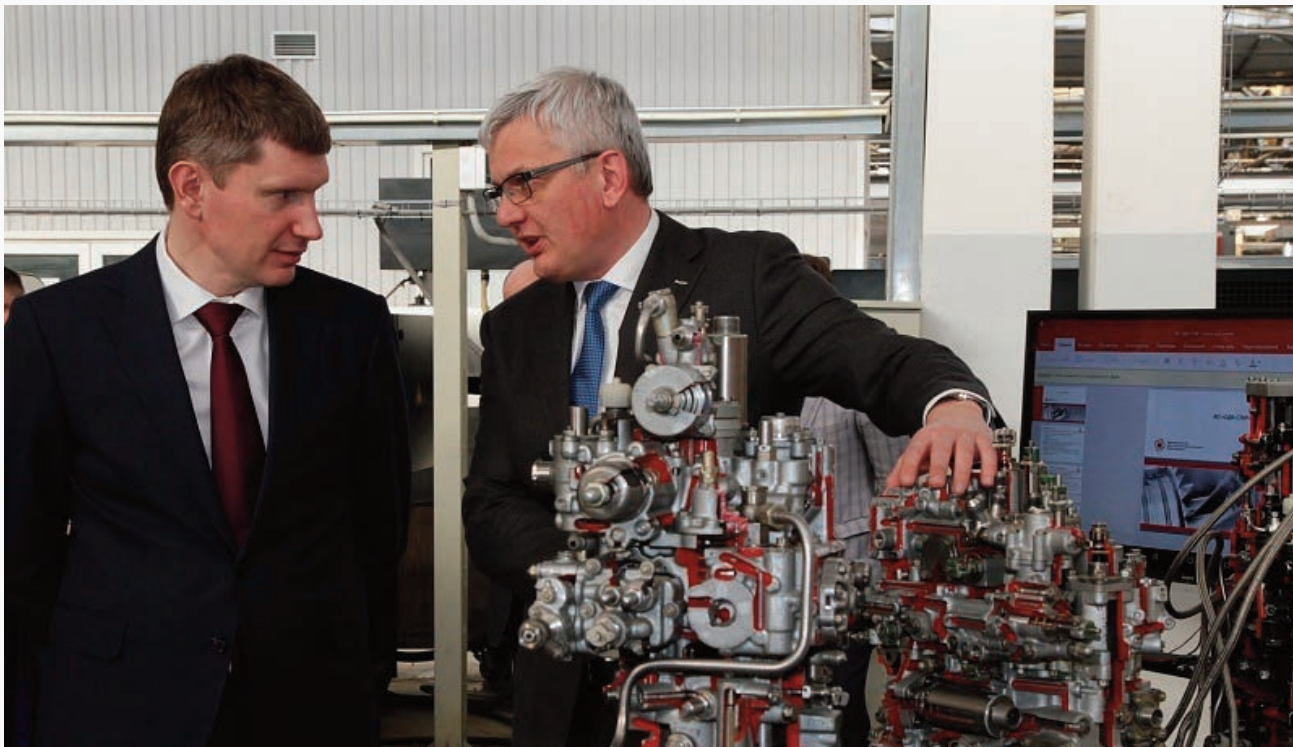
**Группа предприятий «ПЦБК»** включилась в пилотный проект осенью 2017 года. Первым проектным направлением по повышению производительности было выбрано производство гофротары. В данный момент на ПЦБК в рамках программы реализуются порядка двадцати проектов, среди которых проект по сокращению простоев при пересменке, организация рабочих мест по системе 5С, проект по оптимизации запасов сырья, организация контроля качества в потоке, оптимизация процессов хранения и подачи заготовок на производственной линии, сокращение потери времени при погрузке готовой продукции и другие. За первые 8 месяцев участия в программе производительность труда в ООО «Уралбумага» увеличилась на 10% (в два раза выше планового показателя – 5%), а время изготовления ящиков из гофрокартона сократилось на 47%, уровень запасов снизился на 44%. Помимо проекта по повышению производительности, ПЦБК успешно внедряет на производстве цифровые технологии.

Как отметила во время визита на предприятие помощник министра экономического развития России Юлия Урожаева: «ПЦБК – одно из самых успешных предприятий программы повышения производительности труда. Мы увидели значимые изменения, которые произошли при подготовке запаса, на линиях, при перемещении продукции. Потрясающие цифры, только по переналадке оборудования – снижение в два раза. Рабочему персоналу стало интересно этим заниматься. Мы надеемся, что это движение продолжится, потому что хотим запустить в стране «ядерную реакцию», организовать движение по производительности, поэтому нам нужны эти первые клеточки, которые будут делиться, и эту «ядерную реакцию» создавать».

В планах ПЦБК увеличить объемы производства. Этот процесс сопряжен с переквалификацией и обучением сотрудников. «Здесь стоит отметить огромный плюс программы по повышению производительности труда в плане переобучения и повышения квалификации персонала – возможность использовать компенсации затрат на обучение сотрудников. Эта программа позволяет перевернуть сознание работников в нужную сторону, что очень важно сегодня», – прокомментировал итоги программы для предприятия директор по производству гофротары Андрей Третьяков.

Еще одним участником региональной Программы по повышению производительности является **АО «ОДК-СТАР»**. По словам управляющего директора Сергея Остапенко, на 2018 год предприятием запланировано обновить порядка 20 современных высокотехнологичных станков. «С точки зрения повышения производительности труда мы делаем ставку на техническое перевооружение, – отметил Сергей Остапенко. – Современные системы управления не могут быть изготовлены на станках 70-80 годов. Нужно новое, передовое оборудование, образованные люди, способные работать на этом оборудовании, современная инфраструктура завода и современная организация производства с упором на сокращение потерь и изготовление продукции точно в срок – это этапы глобального повышения

производительности труда. При этом мы не говорим о сокращении численности работников. Речь идет о сохранении персонала, повышении объемов и сложности выпускаемых нами систем автоматического управления».



Губернатор Пермского края Максим Решетников посетил АО «ОДК-СТАР»

В целом на программу техперевооружения «ОДК-СТАР» направит порядка 5 млрд рублей. Обновленные станки позволят в 2,5 раза увеличить производительность труда. Реализация программы техперевооружения позволит также снизить трудоемкость изготовления деталей в 3-5 раз, то есть цикл изготовления агрегатов будет значительно сокращен.

В начале года к программе подключилось и **ПАО «Метафракс»**, подписав соглашение о сотрудничестве в сфере повышения производительности труда с Министерством промышленности, предпринимательства и торговли Пермского края. «Наша компания в числе первых в регионе стала участником приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости в Пермском крае» на 2017-2025 годы. Подписание соглашения не только дает импульс для повышения производительности труда на «Метафраксе», но и подтверждает наш статус одного из ведущих промышленных предприятий на территории Прикамья», – считает директор по финансам и экономике Елена Ветлужских.

**Пермская научно-производственная приборостроительная компания** смогла повысить производительность труда за счет автоматизации одного из этапов производства. Было необходимо увеличить период времени, когда станок может работать без вмешательства человека. По итогу удалось не только сократить время производства, но и увеличить период работы оборудования без поломок. В результате внедрения стратегии бережливого производства на «ПНППК» в ключевых производственных подразделениях предприятия снижены сроки выполнения заказов на 50-70% при одновременном сокращении суммарных затрат и высвобождении производственных площадей.

В настоящее время региональным Минпромом ведется работа с предприятиями уже третьей «волны» программы. Первыми предприятиями, которые к ней присоединились, стали Лысьвенский завод эмалированной посуды, Чайковский филиал АО «Газпром бытовые системы» и Пермский мукомольный завод.



## 8. Рязанская область

2018 год в Рязанской области был объявлен Годом бережливого производства, и включение региона в приоритетную федеральную программу «Повышение производительности труда и поддержка занятости» стало знаковым – и логичным – шагом. По словам губернатора Рязанской области Николая Любимова в регионе методы повышения производительности труда и принципы бережливого производства активно внедряются в деятельность органов исполнительной и муниципальной власти, предприятий, учреждений социальной сферы.

Реализация программы началась в октябре. До 2024 года в проект планируется вовлечь 103 крупных и средних предприятия Рязанской области, из которых 23 организациям будет оказано экспертное содействие ресурсами Федерального центра компетенций. Параллельно с поддержкой первых предприятий ФЦК будет осуществлять подготовку регионального центра компетенций для организации самостоятельной работы по развертыванию программы на заводах области.



## 9. Самарская область

С 1 марта 2018 года в Самарской области функционирует региональный центр компетенций в сфере повышения производительности труда, созданный на базе государственного автономного учреждения Самарской области «Центр инновационного развития и кластерных инициатив». Основными целями деятельности РЦК являются:

- содействие предприятиям-участникам приоритетной региональной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости в Самарской области» в разработке локальных программ повышения производительности труда,
- формирование условий для достижения устойчивого качественного роста производительности труда, внедрения организационных инноваций в производственные и управленческие процессы;
- содействие распространению культуры бережливого и эффективного производства.

За время реализации государственной программы по повышению производительности труда в нее будет вовлечено около 300 предприятий Самарской области – об этом рассказал генеральный директор АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» Николай Соломон в ходе августовской стратегической сессии «Экономический прорыв. Цифровая экономика». Как отметил в своем послании глава региона Дмитрий Азаров: «В этом региональном проекте сейчас участвуют 12 предприятий обрабатывающей промышленности. Это мало. Их должно быть минимум 70, по нашим расчетам, чтобы общий кумулятивный эффект сработал на экономику всего региона».

Одним из нынешних участников является АО «Средне-Волжский механический завод» (СВМЗ): предприятие смогло повысить производительность труда на 38% уже через полгода участия в программе.

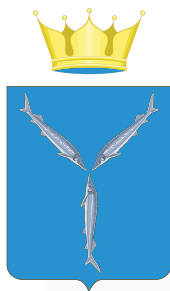
До начала участия процесс производства в цехе был организован большими партиями, около каждого станка накапливались большое количество «полуфабрикатов», и только потом они передавались на следующий участок. В результате одновременно в цехе находилось более 54 тысяч незавершенных деталей. Эксперты Госкорпорации «Росатом» порекомендовали перевести производство в режим конвейера.

«Переставив 40 единиц оборудования и потратив 10-15 дней, мы получили существенные результаты и снизили потери. Если раньше загрузка каждого оператора была около 50%, то сейчас – более 85%, – отметил гендиректор предприятия Николай Липченко. – Объем незавершенного производства сократился в четыре раза и сейчас составляет 14 тысяч деталей. Время протекания процесса сократилось в сотни раз, а производительность труда выросла на 23%, также это позволило увеличить оплату труда работников, занятых на конвейере. Теперь будем внедрять принципы бережливого производства на всех остальных участках предприятия и в офисе. Это в первую очередь позволит нам снизить себестоимость продукции, быстрее реагировать на изменения потребностей заказчика и в целом повысить



рентабельность производства».

В рамках участия в приоритетной региональной программе завод рассчитывает повышать производительность труда не менее чем на 5% в год.



### 10. Саратовская область

Старт реализации федеральной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости» в Саратовской области был запланирован на октябрь.

В рамках данного проекта регион уже посетили эксперты Федерального центра компетенций (ФЦК) и ознакомились с работой 12 предприятий области, желающих принять участие в программе и прошедших первоначальный отбор на соответствие критерию несырьевого производства. По итогам прошедших встреч с руководством и специалистами предприятий были определены первые производства, на базе которых начнется реализации проекта при непосредственном участии консультантов ФЦК.

«В первую и вторую «волны» реализации программы у нас вошли «ЭПО-Сигнал», Конструкторское бюро промышленной автоматики, жировой комбинат и «Газпроммаш». Для них будут доступны льготные займы от фонда развития промышленности, а работники предприятий получают преимущества в получении дополнительного профессионального образования. Но самое главное – благодаря участию в программе предприятия смогут существенно повысить свою конкурентоспособность и выйти на новый уровень производственных показателей», – отметила министр экономического развития области Юлия Швакова.

В настоящее время определен уполномоченный орган, создана проектная группа и региональный управляющий комитет для разработки и реализации соответствующей региональной программы. В области уже существовала вся требуемая правовая база для участия в конкурсе, а также был проведен качественный экспресс-анализ отраслей и предприятий региона, барьеров, перспектив и возможностей для роста производительности в приоритетных отраслях и на приоритетных предприятиях. В рамках этой работы определен перечень предприятий в сфере сельхозпереработки, приборостроения, металлообработки, машиностроения.

«Уровень производительности труда сегодня фактически определяет конкурентоспособность любого региона и предприятия. Поэтому участие в федеральной программе для нас является важным этапом, – подчеркнул глава региона Валерий Радаев. – Наш регион смог войти в десятку «пилотов» за очень короткий срок. В этой работе мы будем активно взаимодействовать с научным и бизнес-сообществом, а также использовать успешные решения, используемые на саратовских предприятиях, а также в других регионах и странах».



### 11. Свердловская область

Свердловская область стала одним из первых российских регионов, на территории которого началось внедрение эффективных механизмов повышения производительности труда. Ее предприятия уже получают помощь экспертов в области оптимизации технологических процессов и обучения сотрудников навыкам бережливого производства.

«Наша задача – добиться снижения доли затрат, снижения уровня брака, снижения уровня незавершенного производства и повышения, таким образом, производительности труда на предприятии. За полгода мы организуем образцовый поток на предприятии и воспитаем специалистов, которые в дальнейшем самостоятельно применяют этот опыт. Мы формируем культуру производства, чтобы каждый человек мог дать предложения по улучшению, которые будут приняты руководством компании и внедрены в работу», – рассказал в ходе семинара для руководителей предприятий Среднего Урала генеральный директор ФЦК Николай Соломон.

По словам заместителя главы Минпромнауки Свердловской области Игоря Зеленкина, к 2024 году в программу планируется включить более 250 крупных и средних предприятий региона. В ней могут принять участие не только промышленные предприятия, но и сельскохозяйственные, строительные, транспортные и другие.



### 12. Ставропольский край

В реализацию проекта в Ставропольском крае до 2024 года планируется вовлечь 136 крупных и средних предприятий, из них 35 организациям будет оказана экспертная поддержка ресурсами ФЦК.

«Наша цель – повысить производительность труда на предприятиях-участниках проекта не менее 30% за первые три года. Для Ставропольского края в целом с учетом того, что в проект вовлекаются организации, выручка которых находится в диапазоне от 800 миллионов до 30 миллиардов рублей в год, прогнозируем прирост производительности труда более чем на 5%», – отметил гендиректор Федерального центра компетенций Николай Соломон.

«Уровень производительности труда сегодня фактически определяет конкурентоспособность любого региона. Поэтому участие в федеральной программе для Ставропольского края является важным этапом. В работе по реализации проекта мы в обязательном порядке будем активно взаимодействовать с научным и бизнес-сообществом, а также использовать успешные решения, применяемые на предприятиях края, в других субъектах федерации», – прокомментировал министр экономического развития края Валерий Сизов.

Программа предполагает формирование пакетов специальных мер для работающих людей и компаний в регионах-участниках. В ней также предусмотрено и налоговое стимулирование, оптимизация кадрового делопроизводства. Отдельно в программе предусмотрена поддержка самозанятых граждан за счет применения повышающего коэффициента при учете расходов на подъемные, обучение и переобучение. Параллельно с поддержкой первых предприятий, идет подготовка регионального центра компетенций.

«Конечным итогом реализации программы является рост экономики региона и, как следствие, увеличение рабочих мест с достойной зарплатой, осуществление различных социальных программ для жителей Ставрополя», – подчеркнул Валерий Сизов.



### 13. Татарстан

Республика Татарстан вошла в число пилотных регионов приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости» в 2017 году. В качестве регионального центра компетенций в области повышения производительности труда было определено государственное автономное учреждение «Центр энергосберегающих технологий при Кабинете Министров Республики Татарстан».

Первыми пилотными площадками в Республике Татарстан стали два предприятия – ОАО «Казанькомпрессормаш» и АО «Зеленодольский завод имени А.М. Горького». Сотрудники «Казанькомпрессормаш» еще в декабре прошлого года прошли обучение принципам Производственной системы «Росатом» на фабрике процессов ПАО ГК «Росатом» «Ковровский механический завод». Там они смогли увидеть результаты внедрения Производственной системы «Росатом», ознакомиться с принципами организации вытягивающей системы в производстве газовых центрифуг, с работой малых групп, оценить деятельность информационного центра как инструмента визуального управления предприятием.

«На фабрике процессов участников тренинга поделили на команды. За один рабочий день мы должны были смоделировать полный цикл сборки коллектора газовой центрифуги при помощи инструментов ПСР. При этом по максимуму сократить производственные потери: уменьшить площади, минимизировать

затраты, получить прибыль. Наша команда справилась с поставленными задачами, мы дали предложения по сокращению производственного цикла на 40 процентов. Обучение проходило в формате тренинга и мастер-классов. Мы сами разрабатывали карту потоков, планировали логистику, просчитывали потери – было интересно и очень полезно для дела», – поделился начальник цеха № 32 Ильнур Миначов.

Уже в январе рабочая группа «Казанькомпрессормаш» совместно с представителями «Росатома» рассмотрели потоки изготовления корпусов винтовых компрессоров типа 6ВВ, дисков, рабочих колес роторов и диафрагм центробежных компрессоров. Были выявлены потери, узкие места, составлены мероприятия по их устранению, выполнение которых позволит сократить циклы изготовления данных деталей.

По результатам реализации первого этапа пилотного проекта:

- персонал предприятия прошел стажировку и обучение от экспертов АО «ПСР (Росатом), АНО «ФЦК по производительности труда»;
- были разработаны и внедряются мероприятия по снижению себестоимости компрессорной установки;
- были разработаны и внедряются мероприятия по снижению времени протекания процесса изготовления компрессора;
- внедрены принципы 5С на рабочих местах;
- разработаны информационные стенды на участках цехов;
- визуализированы места временного хранения деталей;
- разработан план мероприятий по дальнейшему внедрению принципов бережливого производства на предприятии.

На 2018-й год было запланировано участие еще ряда предприятий обрабатывающих отраслей промышленности, среди которых: ЗАО «Кварт», ООО «НПП «Тасма», АО «Татхимфармпрепараты», АО «Химический завод им. Л.Я. Карпова», ГК «Миррико», ООО «Таткабель», АО «Кукморский завод Металлопосуды», АО «КМИЗ», АО «ПОЗИС», АО «КЭТЗ», АО «НПО «ОКБ им. М.П.Симонова», ООО «Автомастер», ООО «АК БАРС МЕТАЛЛ», ООО «Ар Си Эр», Казанский государственный казенный пороховой завод, АО «ПО Елабужский автомобильный завод», ООО «Торгово-производственная компания МТЗ-Татарстан», ООО «Учебно-производственное предприятие «Картонажно-полиграфические изделия», ООО «ЦФ КАМА». В мае нынешнего года стартовала вторая волна реализации пилотных проектов на предприятиях Республики Татарстан, а в сентябре – третья.



### 14. Тульская область

Региональный управляющий комитет по разработке и реализации в Тульской области программ повышения производительности труда и поддержки занятости в рамках приоритетной программы был создан в регионе еще в октябре прошлого года. Кроме того, Тульский государственный педагогический университет совместно с региональным министерством промышленности и ТЭК разрабатывает целевую образовательную программу «Бережливое производство», которая позволит предприятиям региона обучить работников эффективным методам повышения производительности труда на рабочем месте. Пройти обучение можно будет по индивидуально согласуемому графику, в том числе без отрыва от производства. Программа «Бережливое производство» базируется на рекомендованных Минэкономразвития РФ направлениях обучения, но при этом является модульной, что позволяет адаптировать ее к потребностям конкретного предприятия.

Как рассказал Деловому порталу «Управление производством» министр промышленности и топливно-энергетического комплекса Тульской области – директор департамента промышленной политики Дмитрий Ломовцев: «На мой взгляд, самое важное в программе для предприятий-участников и для региона в целом – это создать условия для постоянного повышения производительности труда, сделать производительность труда таким же привычным показателем как, например, выручка или прибыль. Необходимо сформировать такой подход у руководства и персонала предприятий, при котором

исключение потерь рабочего времени является неотъемлемой частью процесса развития производства. Безусловную значимость в этом вопросе имеет воспитание лидеров и целых команд повышения производительности. Это люди, которые видят каждый производственный процесс через призму производительности труда, своего рода «технологи по производительности».

Пилотными предприятиями «первой волны» в тульской региональной программе стали АО «Полема» и ООО «Аэрозоль-Новомосковск», представители металлургической и химической промышленности соответственно, базовых отраслей промышленности в Тульской области. Реализация мероприятий, направленных на повышение производительности, осуществляется здесь с 1 февраля. Были созданы рабочие группы, составлена карта текущего состояния потока создания материальных ценностей, проведен хронометраж выполнения технологических и вспомогательных операций в потоке, выявлены основные виды потерь в потоке создания материальных ценностей, разработана целевая карта потока (состояние процесса с устранением проблем) и сформирован план мероприятий (дорожной карты) по оптимизации процессов производства и повышению производительности труда. По итогам проведенных мероприятий уже улучшена логистика производственного процесса, исключены дублирующие операции, сокращен бумажный документооборот, оптимизированы цеховые запасы. Но самое важное, что и руководство, и персонал предприятий-пилотов у себя, на своих процессах увидели огромный потенциал, заложенный в программе, уверен Дмитрий Ломовцев.

В апреле были задействованы предприятия «второй волны», в июне – третьей. Всего в региональной программе 13 предприятий, включая двух менторов, с общим числом сотрудников 21 тыс. человек: ФКП «Алексинский химический комбинат», ОАО «Щекиноазот», ООО «Полипласт Новомосковск», ПАО «НПО «Стрела», АО «Тулаточмаш», АО «АК «Туламашзавод», ОАО «Пластик», АО «Алексинская бумажно-картонная фабрика», ПАО «Тулачермет», ООО «КНАУФ ГИПС Новомосковск», ООО «ЭсСиЭй Хайджин Продактс Раша».

«Участие в программе дает предприятиям доступ к наиболее прогрессивным методикам повышения производительности труда, – подчеркивает Дмитрий Ломовцев. – Причем методики эти они получают от экспертов-практиков в сочетании с обучением сотрудников, которые выделяются на направление повышения производительности труда, а также руководства предприятий. Кроме того, существуют ориентированные на участников программы специальные меры поддержки. В первую очередь – это возможность субсидирования обучения, переобучения и повышения квалификации работников предприятий».

Как отметил министр, региональной программой Тульской области предусмотрено ежегодное увеличение числа предприятий-участников. Насколько – будет зависеть от динамики прохождения программы в регионе и от фактической заинтересованности новых предприятий во вхождении в программу.



### 15. Тюменская область

Тюменская область находилась в числе первых пилотных регионов, осваивающих программу повышения производительности труда. На сегодняшний день в программе повышения производительности участвует около 60 предприятий региона.

Реализация программы на десяти предприятиях финансируется из федерального бюджета. Еще пятьдесят предприятий получают помощь регионального бюджета. Систему повышения производительности труда предстоит внедрить не только на крупных тюменских заводах, но и в малом и среднем бизнесе.

На предприятиях-участниках с привлечением независимых экспертов была проанализирована финансово-хозяйственная и производственная деятельность, начата разработка планов мероприятий по повышению производительности труда и стимулированию сбыта продукции. Предприятия работают над повышением экономической эффективности, снижением потерь рабочего времени в узловых точках, устранения дублирования технологических операций, совершенствования внутрипроизводственной логистики.

Внедрением системы повышения производительности труда при поддержке Минэкономразвития и компании «Росатом» занимаются, в частности, тюменские заводы «СибБурМаш» и «ГМС Нефтемаш». По-

сетив эти предприятия, советник министра экономического развития Юлия Урожаева отметила, что реализация программы идет успешно: «На обоих предприятиях мы увидели весьма интересные результаты, в том числе значительный рост производительности труда. Это хороший старт. Тюменская область – один из пилотных регионов в реализации нашего проекта. Правительство региона подготовило очень хорошую программу, и постоянно взаимодействует с предприятиями. Внедрение системы повышения производительности труда повышает инвестиционную привлекательность Тюменской области».

В АО «ГМС Нефтемаш» внедрение системы повышения производительности труда помогло не только добиться конкретных результатов, но и изменить мышление людей. Как отметил управляющий директор Сергей Бахтий, работники предприятия научились правильно организовывать свои рабочие места, значительно выросла культура производства, удалось выявить узкие места, усовершенствовать технологическое оснащение и внутризаводскую логистику.

«Все решения, вроде бы, достаточно просты, но в комплексе дают очень серьезный экономический эффект. На локальных участках рост производительности труда составил от 15 до 50 процентов, а в среднем по заводу – примерно на 35 процентов. В результате мы существенно сократили сроки выполнения очень важного контракта для одной из ведущих российских нефтегазовых компаний», – рассказал Сергей Бахтий.

Заработала программа повышения производительности труда и на тюменском заводе геологоразведочного оборудования и машин «Гром». Его сотрудники осваивают концепцию управления предприятием, основанную на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. С июля на предприятии начала работать экспертная группа, чьей первостепенной задачей стало проанализировать путь изделия от склада материалов до готового продукта.

«Цель программы – сформировать внутри коллектива предприятия рабочую ячейку, которая усвоит знания, как реализовывать меры по повышению производительности труда, и на пилотном участке реализовать эти меры вживую», – рассказал куратор регионального Центра компетенций в сфере производительности труда, инжиниринга и прототипирования Герман Прочный.

Внедрение программы по повышению производительности труда на ООО «Гром», как и на других предприятиях-участниках региональной программы реализуется на условиях софинансирования 70 % затрат из бюджета Тюменской области.

«Персонал предприятия заинтересован в изменениях, – отметил генеральный директор ООО «Гром» Алексей Кольцов. – Так, например, согласно методике, были выделены образцовые рабочие места. По их примеру на соседних местах люди стали проявлять инициативу – прибираться, наводить порядок, убирать лишнее».

Один из элементов программы – бережливое производство – концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь, технология постоянного снижения издержек, повышения производительности труда и активного вовлечения сотрудников в процесс преобразования предприятия.

Как подчеркнул представитель экспертной группы Дмитрий Рыжов, внедряемое на предприятии бережливое производство не подразумевает закупки нового оборудования. «Самое лучшее, что можно сделать – оптимизировать и выровнять работу того, что уже есть, – рассказал он. – Суть бережливого производства в том, чтобы устранить потери с наименьшими затратами».

Как рассказала директор департамента экономики Тюменской области Ольга Простнева, в перспективе в приоритетной программе смогут поучаствовать не только крупные и средние промышленные предприятия. Субъекты малого предпринимательства и сельхозтоваропроизводители играют значимую роль в экономике региона, для этих категорий предприятий будут предусмотрены соответствующие меры в региональной программе.

По мнению Юлии Урожаевой система повышения производительности труда актуальна не только для машиностроения, но и для пищевой промышленности, строительства, агропромышленного комплекса, и многих других отраслей экономики.

Правительство Тюменской области не ожидает больших расходов на реализацию программы повышения производительности труда. Благодаря обучению специалистов «на местах», в центре компетенций на базе Тюменского технопарка, регион сможет разработать действующую региональную программу без привлечения дорогостоящих консультантов из Москвы для каждого отдельного предприятия.

Впрочем, хотя Тюменская область активно включилась в федеральную программу по повышению производительности труда в 2017 году, занимаются этой работой в регионе уже давно.

«За последние семь лет промышленные предприятия и субъекты малого и среднего предпринимательства, получившие государственную поддержку, приобрели более пяти тысяч единиц нового оборудования. Это позволило существенно нарастить производительность труда. Вместе с тем, в регионе остается ряд предприятий, которые нуждаются в проведении комплекса мероприятий, направленных на рост производительности труда. В том числе с привлечением квалифицированных экспертов. Мы очень заинтересованы в их участии в такой программе», – заявил губернатор Тюменской области Владимир Якушев, выступая на заседании президиума совета при президенте России по стратегическому развитию и приоритетным проектам, которое прошло в августе 2017 года под руководством премьер-министра РФ Дмитрия Медведева.

Владимир Якушев отметил тогда, что с 2019 года участниками программы повышения производительности труда станут 85 тюменских предприятий.



### 16. Чувашская Республика

Чувашская Республика была отобрана для реализации приоритетной программы по основному направлению стратегического развития Российской Федерации «Повышение производительности труда и поддержка занятости» в 2018 году. В июле в целях реализации проекта между Кабинетом Министров Чувашской Республики и Министерством экономического развития РФ было подписано соглашение о сотрудничестве. Реализация проекта в республике начнется с 2019 года.

В перечень первоочередных предприятий, которые планируют участие в реализации приоритетной программы, вошли 10 ведущих предприятий республики, реализующих в настоящее время инвестиционные проекты: ПАО «Химпром», АО «Перкарбонат», ООО «Хевел», ЗАО «ЧП «Сеспель», АО «ЧЭАЗ», ОАО «ВНИИР», АО «ЧПО им. В.И. Чапаева», АО «Чувашторгтехника», Филиал АО Фирма «Август» «ВЗСП», ОАО «Ядринмолоко».

Размер софинансирования расходных обязательств субъектов Российской Федерации определен на уровне 94% за счет средств федерального бюджета и 6% за счет средств регионального бюджета. В 2019 году на реализацию проекта планируется направить около 27 млн рублей.

По предварительным данным, государственную поддержку в 2019 году получают более 250 человек по направлениям: опережающее профессиональное обучение и профессиональная переподготовка; частичное возмещение работодателям расходов при трудоустройстве высвобожденных работников на другие предприятия.

В результате реализации приоритетной программы ожидается прирост производительности труда на уровне не менее 5% ежегодно. Повышение производительности труда будет способствовать повышению заработной платы. «Мы всегда стремимся создавать высокотехнологичные рабочие места с достойным уровнем заработной платы. В частности, на предприятии по производству солнечных модулей «Хевел» средний уровень заработной платы достиг почти 90 тыс. рублей», – заключил глава региона Михаил Игнатьев.

Сегодня в республике активно реализуются меры по повышению производительности труда. По итогам 2017 года наибольшая производительность труда сложилась на следующих предприятиях Чувашской Республики: ЗАО «Дюпон-Химпром», Филиал АО «Фирма «Август» «ВЗСП», ООО «Хевел», АО «Перкарбонат», ООО «НПП Бреслер», ООО «Девелей», ОАО «Ядринмолоко», АО «КАФ», ЗАО «ЧП «Сеспель», АО «Чувашторгтехника», ООО «Автофургон», ОАО «ВНИИР», ООО «ИЗВА», ООО «Техмашхолдинг», ООО «Вурнарский мясокомбинат», ООО НПП «ЭКРА», ОАО «Букет Чувашии».

### Заключение

Таким стал первый год реализации программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости». К 2024 году количество регионов-участников должно достичь 85, а нынешние пилотные предприятия смогут обеспечивать ежегодный рост темпов производительности труда на 5 %. Первые шаги в этом направлении уже сделаны: растет число вовлеченных регионов, предприятия проводят «работу над ошибками», устраняют потери, ищут новые возможности повышения производительности труда и собственной конкурентоспособности, а в следующем году к ним присоединятся новые регионы.

«Главное – вспомнить забытые инструменты и эффективно их применять, – уверен генеральный директор Федерального центра компетенций в сфере производительности труда Николай Соломон. – Наша задача – выбрать определенные методики и подходы, а также воспитать и обучить специалистов, экспертов, тренеров для региональных центров компетенций. Программа повышения производительности труда рассчитана не только на предприятия, но и на человека, который способен изменить самого себя».

Материал подготовлен на основании данных:

- 1) В декабре 2018 года в Мордовии стартует приоритетная программа «Повышение производительности труда и поддержка занятости», <https://glasnarod.ru>, октябрь 2018; 2) В 2018 году Чувашия будет участвовать в приоритетной программе «Повышение производительности труда и поддержка занятости», <http://chuvashagrolizing.ru>, октябрь 2017; 3) Определены участники краснодарской региональной программы по повышению производительности труда, <https://kubnews.ru>, октябрь 2018; 4) Сергей Егоров, Пилотный нацпроект стартует в Белгородской области, <http://www.bel.ru>, сентябрь 2018; 5) Олег Никифоров, Калужские заводы приглашают к участию в пилотном проекте по повышению производительности труда, <https://znamenka.ru>, сентябрь 2018; 6) 139 калужских предприятий поучаствуют в программе повышения производительности труда, <http://gtrk-kaluga.ru>, сентябрь 2018; 7) 50 сотрудников предприятия «Стеклолит» получили сертификаты о повышении квалификации, <https://rb7.ru>, сентябрь 2018; 8) В регионе будет реализована программа «Повышение производительности труда и поддержка занятости», <https://yazan.er.ru>, сентябрь 2018; 9) Калужская область включена в реализацию нацпроекта по повышению производительности труда, <http://admermolino.ru>, сентябрь 2018; 10) Из краевого бюджета выделено 25 млн рублей на реализацию мероприятий по повышению производительности труда, <https://admkr.krasnodar.ru>, сентябрь 2018; 11) Дарья Дорожкина, Николай Соломон: В госпрограмме по повышению производительности труда будут участвовать 300 предприятий региона, <http://volga.news>, август 2018; 12) Кубанским предприятиям предлагают повысить производительность труда, <https://kubnews.ru>, май 2018; 13) Нижегородская область запустила программу по производительности труда, РИА Новости май 2018; 14) Программу повышения производительности труда успешно реализуют на тюменских заводах, ИА «Тюменская линия», март 2018; 15) Николай Ступников, На тюменском предприятии внедряют бережливое производство, Тюменская линия, август 2018; 16) В Самарской области создан региональный центр компетенций в сфере производительности труда, <http://economy.samregion.ru>, апрель 2018; 17) Николай Трубин, Повышение производительности труда и поддержка занятости населения находится в центре внимания органов служб занятости, <https://cod21.ru>, июль 2018; 18) В Башкортостане создан Региональный центр компетенций в сфере производительности труда, <https://pravitelstvorb.ru>, июнь 2018; 19) Глеб Никитин: «Опыт „Узола“ по внедрению „бережливых технологий“ нужно распространить на другие предприятия», <https://www.government-pnov.ru>, август 2018; 20) «Задача - повысить производительность труда на 30%» - гендиректор АПЗ Олег Лавричев, <http://www.vz-nn.ru>, январь 2018; 21) Сократить производственный цикл на треть: Как АПЗ участвует в госпрограмме «Повышение производительности труда», «Новатор», сентябрь 2018; 22) Производительность пермского «ОДК-СТАР» повысится в 2,5 раза, <http://permkrai.ru>, март 2018; 23) В Прикамье успешно реализован «пилотный» проект по повышению производительности труда, <http://permkrai.ru>, сентябрь 2018; 24) О региональной программе повышения производительности труда в Пермском крае, <http://www.minpromtorg.permkrai.ru>, декабрь 2017; 25) Помощник министра экономического развития России оценила реализацию федеральных программ на ПЦБК, <http://pcbkr.ru>, сентябрь 2018; 26) Участники программы по повышению производительности труда провели экспресс-аудит АО «Редуктор-ПМ», <http://minpromtorg.permkrai.ru>, сентябрь 2018; 27) «Метафракс» стал участником краевого проекта по повышению производительности труда, <http://www.metafrax.ru>, февраль 2018; 28) Вера Иванова, В Ростовской области 14 предприятий попали в региональную программу повышения производительности труда, <http://www.donnews.ru>, август 2018; 29) Светлана Штомпелева, В Ростовской области стартует программа по повышению производительности труда, <http://www.donland.ru>, август 2018; 30) Благодаря региональной программе СВМЗ за четыре месяца поднял производительность труда на 23%, <http://volga.news>, апрель 2018; 31) Свердловская область вошла в число пилотных регионов, где будут отработаны механизмы повышения производительности труда, <http://www.midural.ru>, август 2018; 32) Самое важное о госпрограмме «Производительность труда»: Тульская область, <http://www.uprgo.ru>, март 2018; 33) Губернатор Тульской области провел совещание по повышению производительности труда с промышленниками региона, <https://tularegion.ru>, апрель 2018; 34) В Тульской области создан комитет по разработке программ повышения производительности труда и поддержки занятости, <http://www.newstula.ru>, октябрь 2017; 35) С 2018 года в Тюменской области стартует программа повышения производительности труда на предприятиях, <https://admtumen.ru>, сентябрь 2017; 36) Ломовцев рассказал, как в Туле повышают производительность труда на предприятиях, Тульская пресса, декабрь 2017; 37) Эксперты рабочей группы одобрили концепцию участия Башкортостана в пилотном проекте по повышению производительности труда, <https://economy.bashkortostan.ru>, сентябрь 2017; 38) Саратовская область станет «пилотным» регионом по повышению производительности труда, <http://saratov.gov.ru>, август 2017; 39) С 2018 года в Тюменской области стартует программа повышения производительности труда на предприятиях, <https://admtumen.ru>, сентябрь 2017; 40) Ставрополье вошло в федеральную программу по повышению производительности труда, <http://www.stavregion.ru>, сентябрь 2017; 41) Глеб Никитин заявил о необходимости разработки программы повышения производительности труда и поддержки занятости в регионе, <https://www.government-pnov.ru>, октябрь 2017.

# Алексей Чибисов, Пермский край: Мотивация и системный подход как основа «истории успеха»

Пермский край включился в приоритетную программу «Повышение производительности труда и поддержка занятости» одним из первых. И ряд предприятий по некоторым участкам производств уже намного превысили заявленный целевой показатель роста производительности труда в 5%. Чем сильны предприятия региона? На какую помощь они могут рассчитывать в рамках Программы и в каких направлениях ведется работа сегодня? На эти и другие вопросы Делового портала «Управление производством» отвечает министр промышленности, предпринимательства и торговли Пермского края Алексей Валерьевич Чибисов.



Алексей Валерьевич Чибисов, министр промышленности, предпринимательства и торговли Пермского края

**– Чем, на Ваш взгляд, обусловлена значимость такого показателя, как производительность труда?**

– Рост производительности труда, в первую очередь, делает бизнес эффективным, стабильным и ориентированным на развитие.

**– Алексей Валерьевич, расскажите об участии Пермского края в приоритетной программе «Повышение производительности труда и поддержка занятости». Какой эффект от нее ожидается? И можно ли уже говорить о каких-то результатах?**

– Пермский край участвует в Программе. Здесь стоит отметить, что она для нас является одной из приоритетных и в регионе курируется на уровне губернатора Пермского края Максима Решетникова – он является главой координационного совета по Программе повышения производительности труда и бережливому производству.

Изначально, как «пилотный» регион мы брали на себя обязательство по росту производительности труда на предприятиях не менее 5%, но в процессе производства данный показатель многими предприятиями-участниками Программы был перевыполнен. На некоторых участках производств производительность труда возросла на 15-60%. В частности, такой рост произошел на «Уралбумаге» и «РОСОМЗ» – участниках «первой» волны Программы.

**– В чем вы видите сильные стороны своего региона в отношении перспектив повышения производительности? Что может стать дополнительным фактором успеха?**

– В Пермском крае присутствует большое количество различно ориентированных и отраслевых предприятий. Сегодня в программе участвует 30 компаний на добровольной основе. В первую очередь, мы «вскрываем» ключевые про-



блемы в организации производства на предприятиях, влияющие на производительность труда и на рост себестоимости продукции, и помогаем им от них избавиться. Это работа с логистикой, со складами, с организацией производства. Отмечу, что это не только работа с технологией «5С», но и технологиями цифрового производства, которые сегодня внедряют предприятия региона. Это также сильно влияет на рост производительности труда. Дополнительным фактором успеха становится высокий уровень вовлеченности в Программу руководства и сотрудников предприятий.

### **– Какая работа по повышению производительности запланирована? Какие шаги уже предприняты?**

– Сам проект включает в себя четыре ключевых направления. Первый – это работа по промышленному аудиту совместно с Федеральным центром компетенций, Региональным центром инжиниринга, Минпромторгом Пермского края. Мы как «пилотный» регион – единственные в России, кто проводит подобные аудиты на регулярной основе. По итогам таких аудитов компаниям даются рекомендации, которые позволяют оперативно внедрять инструменты по повышению производительности и добиться хороших результатов. Также Минпромторгом края совместно с ФЦК разработаны методические материалы «22 шага предприятия для роста производительности».

Второе направление – это опережающее обучение. На сегодняшний день нами проведена серьезная работа по субсидированию расходов предприятия на опережающее обучение. По заявкам компаний мы видим крайнюю заинтересованность

в подобной мере поддержки. Ожидаем, что по итогам года с нашей поддержкой будет обучено порядка 4,5 тысяч работников предприятий-участников Программы.

Третье направление – это участие в «Экспортном марафоне», организованном Министерством экономического развития РФ. Пять из двенадцати компаний-участников марафона – из Пермского края. Предприятия уже определились со странами и продуктами, которые они будут туда поставлять, и в данный момент учатся находить торговых партнеров за рубежом.

Четвертое и относительно новое направление – совместная работа с Фондом развития промышленности РФ по совместным льготным займам для предприятий-участников под 1% годовых.

### **– Какие важные факторы, на ваш взгляд, стоит учесть предприятиям-участникам, чтобы работа по повышению производительности была результативной?**

– Первое и самое главное – это мотивация работников всех уровней на предприятии для того, чтобы проект состоялся. Второе – это системный подход, потому что «история успеха» зависит от того, как системно будут внедряться инструменты для повышения производительности труда на предприятиях. Ранее мы уже видели, как предприятия, заходящие в Программу и уже ранее обучавшиеся по этим методикам, внедряли элементы не системно и не получали нужные результаты. А Программа по повышению производительности труда позволила систематизировать подходы и получить хороший результат.



# Всероссийская премия «Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2019»

---

Деловой портал «Управление производством» приглашает вашу компанию принять участие во **Всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2019»**. Участие бесплатное.

**Главная задача Премии по производительности** – определить лидеров промышленности России, показать тех, кто благодаря всесторонним усилиям достигает уникальных результатов и развивает производственный потенциал страны, а также предложить промышленным предприятиям новые цели и достойные примеры для развития. Итоги Премии предоставят предприятиям уникальную бенчмаркингую информацию по ключевым отраслям и промышленности России в целом.

Участие в проекте даст вашей компании возможность продемонстрировать свои результаты и занять достойное место среди самых эффективных российских предприятий.

**К участию приглашаются** все предприятия, производственные мощности которых находятся на территории Российской Федерации. Заводы (фабрики) принимают участие в проекте индивидуально, но количество участников от групп компаний, холдингов, корпораций не ограничено.

**Номинации Всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2019» (компания может принять участия как во всех, так и в отдельных номинациях):**

1. Лидеры производительности труда России (ТОП-100 и ТОП-500 по итогам 2018 г.),
2. Лидеры производительности труда по отраслям промышленности (по итогам 2018 г.),
3. Лидеры производительности труда регионов РФ (по итогам 2018 г.),
4. Лидеры по росту производительности труда за год (2017-2018 гг.).

Итоги Премии по производительности будут предоставлены Администрации Президента РФ, Правительству РФ, Военно-промышленной комиссии при Правительстве РФ, отраслевым министерствам и региональным властям, опубликованы на Портале «Управление производством».

**Для участия в проекте** необходимо качественно заполнить предложенную анкету, заверив ее подписью руководителя и печатью компании. Анкета предоставляется по запросу компании. **Прием заявок** на участие в Премии по производительности – до 30 июля 2019 г.

**Ваши заявки на участие в Премии по производительности, вопросы и предложения Вы можете присылать на адрес [info@up-pro.ru](mailto:info@up-pro.ru) (просьба указать тему письма – «Производительность – 2019»).**

Мы открыты для сотрудничества со всеми компаниями, желающими стать партнерами-спонсорами или рекламодателями Премии-2019.

## ТОП-500: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-500: Лидеры промышленности России – 2018 (1/10)

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Отрасль	Регион
1	Сахалин Энерджи	139,44	НЕФ	Сахалинская область
2	АНК «Башнефть»	81,29	НЕФ	Республика Башкортостан
3	НОВАТЭК	71,6	НЕФ	Тюменская область
4	Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус (Hyundai Motor Company)	67,55	МАШ	Санкт-Петербург
5	Группа ЛУКОЙЛ	57,3	НЕФ	Москва
6	Удмуртнефть	54,56	НЕФ	Удмуртская республика
7	Севернефтегазпром	46,84	НЕФ	Тюменская область
8	Завод Лоджикруф	44,56	ПСМ	Рязанская область
9	Оренбургнефть	42,72	НЕФ	Оренбургская область
10	Славнефть-Мегионнефтегаз	40,76	НЕФ	Тюменская область
11	Завод Техноплекс	35,71	ПСМ	Рязанская область
12	Центральная обогатительная фабрика «Абашевская»	34,96	УГП	Кемеровская область
13	Энел Россия	29,09	ЭН	Свердловская область
14	Богучанская ГЭС	28,14	ЭН	Красноярский край
15	Татнефть им. В.Д.Шашина	27,53	НЕФ	Республика Татарстан
16	Фортум	27,52	ЭН	Челябинская область
17	Газпром нефть	27,37	НЕФ	Санкт-Петербург
18	НЛМК-Калуга	26,84	МЕТ	Калужская область
19	Мосэнерго	24,89	ЭН	Москва
20	Завод Николь-Пак, г. Учалы	22,99	ДОБ	Республика Башкортостан
21	Алтай-Кокс	22,5	МЕТ	Алтайский край
22	Магнитогорский металлургический комбинат	21,75	МЕТ	Челябинская область
23	НЛМК-Урал	21,67	МЕТ	Свердловская область
24	ТехноНиколь-Выборг	20,71	ПСМ	Ленинградская область
25	Карельский окатыш	20,13	МЕТ	Республика Карелия
26	Петербургский мельничный комбинат	20,03	ПИЩ	Санкт-Петербург
27	Нефтяная компания «Роснефть»	19,91	НЕФ	Москва
28	Группа Башнефть	19,76	НЕФ	Республика Башкортостан
29	Павловский молочный завод	19,44	ПИЩ	Нижегородская область
30	Интер РАО ЕЭС	19,2	ЭН	Москва
31	Кокс	19,06	МЕТ	Кемеровская область
32	Гражданские самолеты Сухого	18,99	МАШ	Москва
33	Челябинский трубопрокатный завод	18,73	МЕТ	Челябинская область
34	Юнипро	18,41	ЭН	Тюменская область
35	ОРИМИ (группа компаний «Орими Трэйд»)	18,05	ПИЩ	Ленинградская область
36	Ксеньевский прииск	17,44	МЕТ	Читинская область
37	Орелмасло	17,42	ПИЩ	Орловская область
38	Челябинский цинковый завод	17,12	МЕТ	Челябинская область
39	СИБУР	16,72	ХИМ	Москва
40	Вторая генерирующая компания оптового рынка электроэнергии	16,53	ЭН	Ставропольский край
41	Молочный комбинат «Воронежский»	15,88	ПИЩ	Воронежская область
42	Новолипецкий металлургический комбинат	15,65	МЕТ	Липецкая область
43	Невская Косметика	15,46	ХИМ	Санкт-Петербург
44	ННК - Печоранефть	15,1	НЕФ	Республика Коми
45	Варьеганнефть	15,1	НЕФ	Тюменская область
46	РУСАЛ Братский алюминиевый завод	15,1	МЕТ	Иркутская область
47	НЛМК-Метиз	14,26	МЕТ	Свердловская область
48	Новомосковская акционерная компания «Азот»	14,09	ХИМ	Тульская область
49	Альфа Лаваль Поток	14,08	МАШ	Московская область
50	Группа Газпром	13,94	НЕФ	Москва

## ТОП-500: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-500: Лидеры промышленности России – 2018 (2/10)

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Отрасль	Регион
51	Новороссийский комбинат хлебопродуктов	13,6	ПИЩ	Краснодарский край
52	ННК-Хабаровский нефтеперерабатывающий завод	13,38	НЕФ	Хабаровский край
53	ТГК-1	13,06	ЭН	Санкт-Петербург
54	Акрон	12,9	ХИМ	Новгородская область
55	Междуречье	12,72	УГП	Кемеровская область
56	Группа Татнефть	12,61	НЕФ	Республика Татарстан
57	Николь-Пак Империял, г. Нижний Новгород	12,22	ДОБ	Нижегородская область
58	Нижегородский химико-фармацевтический завод	12,2	ХИМ	Нижегородская область
59	Фабрика Николь-Пак Волга	12,19	ДОБ	Ульяновская область
60	Октябрьский электровагоноремонтный завод	12,11	МАШ	Санкт-Петербург
61	Иркутскэнерго	11,84	ЭН	Иркутская область
62	Химико-металлургический завод	11,78	ХИМ	Красноярский край
63	Фабрика Николь-Пак	11,61	ДОБ	Московская область
64	Роствертол	11,59	МАШ	Ростовская область
65	Монди Сыктывкарский ЛПК	11,52	ДОБ	Республика Коми
66	Сургутнефтегаз	11,21	НЕФ	Тюменская область
67	Кыштымский медеэлектролитный завод	11,19	МЕТ	Челябинская область
68	Уральский электрохимический комбинат	11,18	ХИМ	Свердловская область
69	Высочайший	11,12	МЕТ	Иркутская область
70	Группа ЕвроХим	11,05	ХИМ	Москва
71	Группа НЛМК	11,04	МЕТ	Липецкая область
72	Алмазы Анабара	11,03	ДОА	Республика Саха (Якутия)
73	Маслозавод «Кошкинский»	10,96	ПИЩ	Самарская область
74	Нижнекамскнефтехим	10,86	ХИМ	Республика Татарстан
75	Ленэнерго	10,83	ЭН	Санкт-Петербург
76	Метафракс	10,79	ХИМ	Пермский край
77	Концерн «Росэнергоатом»	10,64	ЭН	Москва
78	Ковдорский ГОК	10,63	ХИМ	Мурманская область
79	Метровагонмаш	10,63	МАШ	Московская область
80	Группа ФосАгро	10,53	ХИМ	Москва
81	Верхнебаканский цементный завод	10,44	ПСМ	Краснодарский край
82	СУЭК	10,36	УГП	Москва
83	Останкинский мясоперерабатывающий комбинат	10,29	ПИЩ	Москва
84	Булгарнефть	10,23	НЕФ	Республика Татарстан
85	Николь-Пак Империял, г. Муром	10,2	ДОБ	Владимирская область
86	АЯН	10,19	ПИЩ	Республика Хакасия
87	Московская объединенная электросетевая компания	10,13	ЭН	Московская область
88	Иркутсккабель	10,11	ЭЛП	Иркутская область
89	Крома	10,07	ПСМ	Ярославская область
90	Комбайновый завод «Ростсельмаш»	10,03	МАШ	Ростовская область
91	Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы	9,83	ЭН	Москва
92	Тольяттиазот	9,83	ХИМ	Самарская область
93	Распадская	9,73	МЕТ	Кемеровская область
94	Московская объединенная энергетическая компания	9,69	ЭН	Москва
95	Каменск-Уральский завод по обработке цветных металлов	9,66	МЕТ	Свердловская область
96	Тульский молочный комбинат	9,64	ПИЩ	Тульская область
97	Тульская макаронная фабрика	9,62	ПИЩ	Тульская область
98	Севкавказэнерго	9,51	ЭН	Республика Северная Осетия – Алания
99	Серебрянский цементный завод	9,49	ПСМ	Рязанская область
100	Альметьевский трубный завод	9,47	МЕТ	Республика Татарстан

## ТОП-500: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-500: Лидеры промышленности России – 2018 (3 / 10)

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Отрасль	Регион
101	Кировский завод по обработке цветных металлов	9,44	МЕТ	Кировская область
102	Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез	9,22	НЕФ	Ярославская область
103	Уральские локомотивы	9,21	МАШ	Свердловская область
104	Группа Северсталь	9,16	МЕТ	Вологодская область
105	Дорогобуж	9,15	ХИМ	Смоленская область
106	Тулачермет	9,07	МЕТ	Тульская область
107	Вятсильский метизный завод	9,05	МЕТ	Республика Карелия
108	Евраз Холдинг	9	МЕТ	Москва
109	Дмитровский опытный завод алюминиевой и комбинированной ленты	8,96	МЕТ	Московская область
110	АКОМ	8,93	МАШ	Самарская область
111	Челябинский металлургический комбинат	8,93	МЕТ	Челябинская область
112	Полиметалл	8,89	МЕТ	Санкт-Петербург
113	ТГК-2	8,8	ЭН	Ярославская область
114	Уралредмет	8,72	МЕТ	Свердловская область
115	Группа «Акрон»	8,67	ХИМ	Новгородская область
116	Сибкабель	8,66	ЭЛП	Томская область
117	Сусуманзолото	8,66	МЕТ	Магаданская область
118	Абрау – Дюрсо, ЗАО	8,65	ПИЩ	Краснодарский край
119	Черкизовский мясоперерабатывающий завод	8,64	ПИЩ	Москва
120	Казаньоргсинтез	8,64	ХИМ	Республика Татарстан
121	Завод «Стройминерал»	8,47	ПСМ	Республика Башкортостан
122	Куйбышевазот	8,42	ХИМ	Самарская область
123	Сланцевский цементный завод «ЦЕСЛА»	8,4	ПСМ	Ленинградская область
124	Уфаоргсинтез	8,38	ХИМ	Республика Башкортостан
125	Полюс-Золото (Polyus Gold International Limited)	8,38	МЕТ	Москва
126	Завод Тула	8,34	МАШ	Тульская область
127	Новосибирский металлургический завод им. Кузмина	8,33	МЕТ	Новосибирская область
128	Атомэнергопром	8,21	ХОЛ	Москва
129	ЭКСТРА М	8,18	ПИЩ	Москва
130	Трехгорная мануфактура	8,12	ЛЕГ	Москва
131	Уралкалий	8,11	ХИМ	Москва
132	Мурманская ТЭЦ	8,03	ЭН	Мурманская область
133	Мордовцемент	7,88	ПСМ	Республика Мордовия
134	Троицкая бумажная фабрика	7,83	ДОБ	Калужская область
135	Тюменьэнерго	7,79	ЭН	Тюменская область
136	Московский винно-коньячный завод «КиН»	7,73	ПИЩ	Москва
137	Челябинский завод профилированного стального настила	7,64	ПСМ	Челябинская область
138	Алроса (ПАО)	7,54	ДОА	Республика Саха (Якутия)
139	Металлоинвест	7,49	МЕТ	Москва
140	Группа АЛРОСА	7,47	ДОА	Республика Саха (Якутия)
141	ПО «Электрохимический завод»	7,29	ХИМ	Красноярский край
142	Арсеньевская авиационная компания «Прогресс» им Н.И. Сазыкина	7,27	МАШ	Приморский край
143	Среднеуральский медеплавильный завод (СУМЗ)	7,22	МЕТ	Свердловская область
144	Московский экспериментальный ювелирный завод «Ювелирпром»	7,21	ЮВП	Москва
145	Северский трубный завод	7,15	МЕТ	Свердловская область
146	Ачинский цемент	7,14	ПСМ	Красноярский край
147	Демиховский машиностроительный завод	7,11	МАШ	Московская область
148	Себряковский цементный завод	7,06	ПСМ	Волгоградская область
149	Нижнекамскшина	7,01	ХИМ	Республика Татарстан
150	Колбасный завод «Отрадное»	6,87	ПИЩ	Москва

## ТОП-500: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-500: Лидеры промышленности России – 2018 (4/10)

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Отрасль	Регион
151	Электрокабель «Кольчугинский завод»	6,84	ЭЛП	Владимирская область
152	Косогорский металлургический завод	6,8	МЕТ	Тульская облпсть
153	Череповецкий литейно-механический завод	6,79	МАШ	Вологодская область
154	Щербинский лифтостроительный завод	6,77	МАШ	Москва
155	Каменск-Уральский металлургический завод	6,74	МЕТ	Свердловская область
156	Микояновский мясокомбинат	6,68	ПИЩ	Москва
157	Раменский комбинат хлебопродуктов имени В.Я.Печенова	6,61	ПИЩ	Московская область
158	Выборгский судостроительный завод	6,6	МАШ	Ленинградская область
159	Эй Джи Си Борский стекольный завод	6,58	СТП	Нижегородская область
160	Ижсталь	6,58	МЕТ	Удмуртская Республика
161	Трубная металлургическая компания	6,58	МЕТ	Москва
162	Новосибирский авиаремонтный завод	6,58	МАШ	Новосибирская область
163	Якутская топливно-энергетическая компания	6,56	НЕФ	Республика Саха (Якутия)
164	Ангарский электролизный химический комбинат	6,53	ХИМ	Иркутская область
165	Тамбовское спиртоводочное предприятие «Талвис»	6,48	ПИЩ	Тамбовская область
166	Михайловский ГОК	6,48	МЕТ	Курская область
167	Новотроицкий завод хромовых соединений	6,46	ХИМ	Оренбургская область
168	Томское пиво	6,43	ПИЩ	Томская область
169	Иркутская электросетевая компания	6,42	ЭН	Иркутская область
170	Молочный комбинат «Пензенский»	6,38	ПИЩ	Пензенская область
171	Макаронно-кондитерское производство	6,36	ПИЩ	Белгородская область
172	Салаватстекло	6,3	СТП	Республика Башкортостан
173	Зеленодольский завод им. А.М. Горького	6,29	МАШ	Республика Татарстан
174	Ярославский ВРЗ «Ремпутьмаш»	6,25	МАШ	Ярославская область
175	ГМК «Норильский никель»	6,22	МЕТ	Москва
176	Саратовский нефтеперерабатывающий завод	6,22	НЕФ	Саратовская область
177	Атмис-сахар	6,21	ПИЩ	Пензенская область
178	АВТОВАЗ	6,21	МАШ	Самарская область
179	Синарский трубный завод	6,2	МЕТ	Свердловкая область
180	Фармстандарт-Томскхимфарм	6,18	ХИМ	Томская область
181	ИЗ-КАРТЭКС им. П.Г. Коробкова	6,18	МАШ	Санкт-Петербург
182	УК «Брянский машиностроительный завод»	6,14	МАШ	Брянская область
183	НПК «Объединенная Вагонная Компания»	6,08	МАШ	Москва
184	Таганрогский Металлургический Завод	6,04	МЕТ	Ростовская область
185	Новосибирский завод химконцентратов	6,02	ХИМ	Новосибирская область
186	Бумажная фабрика «Коммунар»	5,99	ДОБ	Ленинградская область
187	Варьеганэнергонефть	5,98	ЭН	Тюменская область
188	Щелковская шелкоткацкая фабрика	5,97	ЛЕГ	Московская область
189	Корпорация «Фазотрон - НИИР»	5,96	РП	Москва
190	Зарубежнефть	5,96	НЕФ	Москва
191	Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат	5,94	ПИЩ	Республика Татарстан
192	ММК-УГОЛЬ (ранее - Центральная обогатительная фабрика «Беловская» и Белон)	5,93	УТП	Кемеровская область
193	Брянский молочный комбинат	5,91	ПИЩ	Брянская область
194	ЛЕДВАНС	5,86	ЭЛП	Смоленская область
195	Дальневосточная генерирующая компания	5,77	ЭН	Хабаровский край
196	Криогенмаш	5,66	МАШ	Московская область
197	Владимирский химический завод	5,62	ХИМ	Владимирская область
198	Первомайскхиммаш	5,59	МАШ	Тамбовская область
199	Народное предприятие Набережночелнинский картонно-бумажный комбинат им.С.П.Титова	5,58	ДОБ	Республика Татарстан
200	Автодизель (Ярославский моторный завод)	5,58	МАШ	Ярославская область

## ТОП-500: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-500: Лидеры промышленности России – 2018 (5/10)

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Отрасль	Регион
201	Лысьвенский металлургический завод	5,57	МЕТ	Пермский край
202	Судогодский молочный завод	5,54	ПИЩ	Владимирская область
203	Якутскэнерго	5,51	ЭН	Республика Саха (Якутия)
204	Машиностроительный завод имени М.И.Калинина, г.Екатеринбург	5,51	МАШ	Свердловская область
205	Ключевский завод ферросплавов	5,46	МЕТ	Свердловская область
206	Кондитерский концерн Бабаевский	5,45	ПИЩ	Москва
207	Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С. П. Королева	5,44	МАШ	Москва
208	Корпорация «Иркут»	5,43	МАШ	Иркутская область
209	Петербургский тракторный завод	5,43	МАШ	Санкт-Петербург
210	Грязинский пищевой комбинат	5,39	ПИЩ	Липецкая область
211	Прииск Дамбуки	5,38	МЕТ	Амурская область
212	Группа РусГидро	5,38	ЭН	Москва
213	Казанский электротехнический завод	5,37	ЭЛП	Республика Татарстан
214	Бонолит - Строительные решения	5,36	ПСМ	Московская область
215	Хиагда	5,35	УРН	Республика Бурятия
216	Центросвармаш	5,34	МАШ	Тверская область
217	Ашинский металлургический завод	5,33	МЕТ	Челябинская область
218	Машиностроительный завод	5,32	МАШ	Московская область
219	Вертолеты России	5,3	МАШ	Москва
220	Фармсинтез	5,29	ХИМ	Иркутская область
221	Алексеевский молочноконсервный комбинат	5,29	ПИЩ	Белгородская область
222	Теплосеть Санкт-Петербурга	5,19	ЭН	Санкт-Петербург
223	САНДВИК-МКТС	5,14	МЕТ	Москва
224	Таганский мясокомбинат	5,14	ПИЩ	Москва
225	Сагуновский мясокомбинат	5,13	ПИЩ	Воронежская область
226	Тверской вагоностроительный завод	5,13	МАШ	Тверская область
227	Верх-Исетский металлургический завод	5,11	МЕТ	Свердловская область
228	Магнитогорский метизно-калибровочный завод «ММК-МЕТИЗ»	5,1	МЕТ	Челябинская область
229	Надеждинский металлургический завод	5,05	МЕТ	Свердловская область
230	НПФ «Меридиан»	5,01	РП	Санкт-Петербург
231	Судостроительный завод «Северная верфь»	5,01	МАШ	Санкт-Петербург
232	Компания Сухой	5	МАШ	Москва
233	Группа Мечел	4,99	МЕТ	Москва
234	Главстрой-Усть-Лабинск	4,97	ПСМ	Краснодарский край
235	Омскшина	4,95	ХИМ	Омская область
236	Кубаньэнерго	4,95	ЭН	Краснодарский край
237	Саратовнефтегаз	4,95	НЕФ	Саратовская область
238	Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь»	4,93	ПИЩ	Москва
239	Орбита I	4,92	РП	Калининградская область
240	Молсыркомбинат-Волжский	4,91	ПИЩ	Волгоградская область
241	Золото Селигдара	4,85	МЕТ	Республика Саха (Якутия)
242	Армавирский хлебопродукт	4,84	ПИЩ	Краснодарский край
243	Красногорский комбинат автофургонов	4,83	МАШ	Республика Марий Эл
244	Белвино	4,82	ПИЩ	Белгородская область
245	ОКБ-Планета	4,8	РП	Новгородская область
246	Уралхимпласт	4,76	ХИМ	Свердловская область
247	Квадра	4,71	ЭН	Тульская область
248	Радиоавионика	4,65	РП	Санкт-Петербург
249	Уралэлектромедь	4,63	МЕТ	Свердловская область
250	Судостроительная фирма «АЛМАЗ»	4,62	МАШ	Санкт-Петербург

## ТОП-500: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-500: Лидеры промышленности России – 2018 (6/10)

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Отрасль	Регион
251	Комбинат детского питания «Молочный край»	4,61	ПИЩ	Хабаровский край
252	Производственный комплекс «Металл-пласт»	4,6	ЭЛП	Тульская область
253	Башкирская содовая компания	4,57	ХИМ	Республика Башкортостан
254	Ревдинский завод по обработке цветных металлов	4,56	МЕТ	Свердловская область
255	КАМАЗ	4,54	МАШ	Республика Татарстан
256	Пигмент	4,52	ХИМ	Тамбовская область
257	Уральский завод химического машиностроения	4,52	МАШ	Свердловская область
258	Суджанский маслодельный комбинат	4,51	ПИЩ	Курская область
259	МТЗ ТРАНСМАШ	4,48	МАШ	Москва
260	Орскнефтеоргсинтез	4,48	НЕФ	Оренбургская область
261	Бутурлиновский мелькомбинат	4,47	ПИЩ	Воронежская область
262	Силовые машины – ЗТЛ, ЛМЗ, Электросила, Энергомашэкспорт	4,47	МАШ	Санкт-Петербург
263	Энергостальконструкция	4,45	ПСМ	Тверская область
264	Калужский завод электронных изделий	4,44	РП	Калужская область
265	Сибирский химический комбинат	4,44	ХИМ	Томская область
266	Севералмаз	4,43	ДОО	Архангельская область
267	Российские сети	4,41	ЭН	Москва
268	Межрегиональная распределительная сетевая компания Урала	4,39	ЭН	Свердловская область
269	Молочный комбинат «Южно-Сахалинский»	4,39	ПИЩ	Сахалинская область
270	Тюменский аккумуляторный завод	4,38	ЭЛП	Тюменская область
271	Полет Ивановский парашютный завод	4,37	ЛЕГ	Ивановская область
272	Чепецкий механический завод	4,36	МАШ	Удмуртская Республика
273	Клевер	4,35	МАШ	Ростовская область
274	РУССКИЙ ПРОДУКТ	4,3	ПИЩ	Калужская область
275	Кировский мясокомбинат	4,3	ПИЩ	Кировская область
276	Царицыно	4,26	ПИЩ	Москва
277	НПП «Старт» им. А.И. Яскина	4,26	МАШ	Свердловская область
278	Камов	4,25	МАШ	Московская область
279	Микрон (НИИ молекулярной электроники и завод «Микрон»)	4,24	РП	Москва
280	Буденновскмолокопродукт	4,24	ПИЩ	Ставропольский край
281	Белорецкий металлургический комбинат	4,21	МЕТ	Республика Башкортостан
282	Сибнефтемаш	4,2	МАШ	Тюменская область
283	Московский ювелирный завод	4,2	ЮВП	Москва
284	Пивобезалкогольный комбинат «Крым»	4,18	ПИЩ	Республика Крым
285	Дукс	4,18	МАШ	Москва
286	Рузаевский завод химического машиностроения	4,17	МАШ	Республика Мордовия
287	Пластик	4,17	ХИМ	Тульская область
288	Угольная компания «Южный Кузбасс»	4,16	МЕТ	Кемеровская область
289	Дальневосточная распределительная сетевая компания	4,1	ЭН	Амурская область
290	Колымаэнерго	4,08	ЭН	Магаданская область
291	Пермалко	4,07	ПИЩ	Пермский край
292	Нацимбио	4,06	ХИМ	Москва
293	Пермские Полиэфиры	4,03	ХИМ	Пермский край
294	Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра и Приволжья	4,03	ЭН	Нижегородская область
295	Соликамскбумпром	4,03	ДОБ	Пермский край
296	Дека	4,02	ПИЩ	Новгородская область
297	Кондитерский комбинат «Кубань»	4,01	ПИЩ	Краснодарский край
298	Петропавловск	3,97	МЕТ	Амурская область
299	Спасскцемент	3,97	ПСМ	Приморский край
300	Ярославский радиозавод	3,97	РП	Ярославская область



## ТОП-500: Лидеры производительности

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Отрасль	Регион
301	Арзамасский машиностроительный завод	3,97	МАШ	Нижегородская область
302	Группа Черкизово	3,93	ПИЩ	Москва
303	Корпорация «ВСМПО-Ависма»	3,93	МЕТ	Свердловская область
304	Московская обойная фабрика	3,92	ПСМ	Москва
305	Госкорпорация «Росатом»	3,91	ХОЛ	Москва
306	Каневсксахар	3,88	ПИЩ	Краснодарский край
307	ПО «Упаковка»	3,88	ДОБ	Москва
308	Упаковка	3,88	ДОБ	Москва
309	Аромат	3,87	ХИМ	Республика Татарстан
310	НПО «Московский радиотехнический завод»	3,85	РП	Москва
311	Уральский завод авто-текстильных изделий	3,85	ЛЕГ	Свердловская область
312	НЕФРИТ-КЕРАМИКА	3,84	ПСМ	Ленинградская область
313	ОДК-Авиадвигатель	3,79	МАШ	Пермский край
314	Концерн «ЦНИИ «Электроприбор»	3,78	ПРС	Санкт-Петербург
315	НПО «Стример»	3,78	ЭЛП	Санкт-Петербург
316	Уральская кузница	3,78	МЕТ	Челябинская область
317	Средне-Невский судостроительный завод	3,76	МАШ	Санкт-Петербург
318	Сланцевский завод «Полимер»	3,76	ХИМ	Ленинградская область
319	Уссурийский бальзам	3,75	ПИЩ	Приморский край
320	Сетевая компания	3,75	ЭН	Республика Татарстан
321	Борисоглебский трикотаж	3,72	ЛЕГ	Воронежская область
322	Коршуновский горно-обогатительный комбинат	3,7	МЕТ	Иркутская область
323	Судостроительный завод «Вымпел»	3,68	МАШ	Ярославская область
324	Центральное конструкторское бюро аппаратостроения	3,67	РП	Тульская область
325	Русская пивоваренная компания «Хмелёфф»	3,67	ПИЩ	Рязанская область
326	Ульяновсксахар	3,67	ПИЩ	Ульяновская область
327	Елабужский мясоконсервный комбинат	3,66	ПИЩ	Республика Татарстан
328	Омская макаронная фабрика	3,65	ПИЩ	Омская область
329	Светлоградагромаш	3,65	МАШ	Ставропольский край
330	Российский институт мощного радиостроения	3,65	РП	Санкт-Петербург
331	Борская фабрика первичной обработки шерсти	3,64	ЛЕГ	Нижегородская область
332	Магаданэнерго	3,62	ЭН	Магаданская область
333	Анжерский машиностроительный завод	3,62	МАШ	Кемеровская область
334	Молочный завод «Гиагинский»	3,6	ПИЩ	Республика Адыгея
335	Казанский вертолетный завод	3,6	МАШ	Республика Татарстан
336	Сокольская судоверфь	3,58	МАШ	Нижегородская область
337	Псковский городской молочный завод	3,57	ПИЩ	Псковская область
338	Гайский горно-обогатительный комбинат	3,56	МЕТ	Оренбургская область
339	Передвижная ЭН	3,56	ЭН	Москва
340	Полимер, г.Кемерово	3,54	ХИМ	Кемеровская область
341	Хоперская упаковка	3,53	ДОБ	Волгоградская область
342	Машиностроительный завод «Арсенал»	3,49	МАШ	Санкт-Петербург
343	Янтарьэнерго	3,48	ЭН	Калининградская область
344	Уралмашзавод	3,48	МАШ	Свердловская область
345	Завод экологической техники и экопитания «ДИОД»	3,48	ХИМ	Москва
346	Судоремонтно-судостроительная корпорация	3,47	МАШ	Нижегородская область
347	Верещагинский ПРМЗ «Ремпутьмаш»	3,47	МАШ	Пермский край
348	Сибирско-Уральская энергетическая компания	3,45	ЭН	Тюменская область
349	Объединенная судостроительная корпорация (Группа ОСК)	3,43	МАШ	Санкт-Петербург
350	Красногорский завод имени Зверева	3,42	ПРС	Московская область

## ТОП-500: Лидеры производительности

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Отрасль	Регион
351	Сахалинэнерго	3,42	ЭН	Сахалинская область
352	Московский вертолетный завод им. М.Л. Миля	3,41	МАШ	Москва
353	Калужский завод «Ремпутьмаш»	3,41	МАШ	Калужская область
354	Самарский трансформатор	3,4	ЭЛП	Самарская область
355	РОТ ФРОНТ	3,4	ПИЩ	Москва
356	Чувашхлебопродукт	3,39	ПИЩ	Чувашская Республика
357	Московский завод электромеханизмов	3,39	ПРС	Москва
358	ГК «Сегежа» (Segezha Group)	3,36	ДОБ	Москва
359	ММП им. В.В. Чернышева	3,35	МАШ	Москва
360	Маслосырзавод «Славянский»	3,34	ПИЩ	Краснодарский край
361	НПО «Стрела»	3,34	МАШ	Тульская область
362	Мотовилихинские заводы	3,33	МАШ	Пермский край
363	Рязанский Радиозавод	3,32	РП	Рязанская область
364	Камчатскэнерго	3,32	ЭН	Камчатский край
365	ПО «Уральский оптико-механический завод имени Э.С. Яламова»	3,31	ПРС	Свердловская область
366	Каустик	3,29	ХИМ	Волгоградская область
367	Санкт-Петербургское открытое акционерное общество «Красный Октябрь»	3,29	МАШ	Санкт-Петербург
368	Вологодский мясокомбинат	3,27	ПИЩ	Вологодская область
369	Крымский содовый завод	3,27	ХИМ	Республика Крым
370	Группа КАМАЗ	3,25	МАШ	Республика Татарстан
371	Комбинат по производству изделий из ячеистого бетона «КОТТЕДЖ»	3,23	ПСМ	Самарская область
372	Окская судовой верфь	3,23	МАШ	Нижегородская область
373	Пластик	3,22	ХИМ	Иркутская область
374	Мебельная компания «Шатура»	3,21	ДОБ	Московская область
375	ОДК -Уфимское моторостроительное производственное объединение	3,18	МАШ	Республика Башкортостан
376	Красфарма	3,17	ХИМ	Красноярский край
377	Алтайские макароны	3,15	ПИЩ	Алтайский край
378	Гипсобетон	3,15	ПСМ	Московская область
379	Казанькомпрессормаш	3,14	МАШ	Республика Татарстан
380	Новотроицкий цементный завод	3,13	ПСМ	Оренбургская область
381	Электроизолит	3,13	ХИМ	Московская область
382	Троицкая камвольная фабрика	3,1	ЛЕГ	Московская область
383	Государственная корпорация «Ростех»	3,1	МАШ	Москва
384	ТЭП-Полис	3,1	ПСМ	Московская область
385	Сормовская кондитерская фабрика	3,1	ПИЩ	Нижегородская область
386	Чишминский сахарный завод	3,1	ПИЩ	Республика Башкортостан
387	Авиаавтоматика им. В.В. Тарасова	3,08	РП	Курская область
388	Машиностроительный завод «ЗиО-Подольск»	3,08	МАШ	Московская область
389	Калужский приборостроительный завод «Тайфун»	3,07	ПРС	Калужская область
390	Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра	3,07	ЭН	Москва
391	Сладонез	3,06	ПИЩ	Омская область
392	Йошкар-Олинский мясокомбинат	3,06	ПИЩ	Республика Марий Эл
393	Череповецкий мясокомбинат	3,06	ПИЩ	Вологодская область
394	Амурский судостроительный завод	3,05	МАШ	Хабаровский край
395	Дзержинское производственное объединение «Пластик»	3,05	ХИМ	Нижегородская область
396	Московская ордена Трудового Красного Знамени обувная фабрика «Парижская коммуна»	3,04	ЛЕГ	Москва
397	Морион	3,03	РП	Пермский край
398	Русполимет	3,02	МЕТ	Нижегородская область
399	МРСК Северо-Запада	3,01	ЭН	Ленинградская область
400	Славянский кирпич	3,01	ПСМ	Краснодарский край

## ТОП-500: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-500: Лидеры промышленности России – 2018 (9/10)

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Отрасль	Регион
401	Мукомольный комбинат «Воронежский»	3	ПИЩ	Воронежская область
402	Онежский ЛДК	2,99	ДОБ	Архангельская область
403	Волжский абразивный завод	2,99	ПР	Волгоградская область
404	Группа ГМС	2,98	МАШ	Москва
405	Тулаточмаш	2,97	МАШ	Тульская область
406	Ижевский мотозавод «Аксион-холдинг»	2,96	МАШ	Удмуртская Республика
407	Концерн Радиоэлектронные технологии	2,94	РП	Москва
408	БТК Групп	2,94	ЛЕГ	Санкт-Петербург
409	Швабе	2,93	ПРС	Москва
410	Концерн Энергомера	2,9	ЭЛП	Ставропольский край
411	НК «Роснефть»-Дагнефть»	2,9	НЕФ	Республика Дагестан
412	Силикат	2,89	ПСМ	Краснодарский край
413	Сатурн	2,88	РП	Омская область
414	Завод «МАРС»	2,88	РП	Тверская область
415	Горнозаводскцемент	2,88	ПСМ	Пермский край
416	Березниковский содовый завод	2,87	ХИМ	Пермский край
417	ОДК-Пермские моторы	2,86	МАШ	Пермский край
418	Моспромжелезобетон	2,86	ПСМ	Москва
419	Центр судоремонта «Звездочка»	2,86	МАШ	Архангельская область
420	Сергиево-Посадский мясокомбинат	2,86	ПИЩ	Московская область
421	ОКБ им. А.С. Яковлева	2,85	МАШ	Москва
422	Биохим	2,85	ХИМ	Тамбовская область
423	Сочинский мясокомбинат	2,8	ПИЩ	Краснодарский край
424	Арзамасское НПП «ТЕМП-АВИА»	2,8	ПРС	Нижегородская область
425	Каширский завод металлоконструкций и котлостроения	2,8	ПСМ	Московская область
426	Елатомский приборный завод	2,8	ПРС	Рязанская область
427	Балашовский комбинат хлебопродуктов	2,78	ПИЩ	Саратовская область
428	Ковровский механический завод	2,77	МАШ	Владимирская область
429	Межрегиональная распределительная сетевая компания Волги	2,77	ЭН	Саратовская область
430	Химпром	2,76	ХИМ	Чувашская Республика
431	ИЛ (Авиационный комплекс им. С.В. Ильюшина)	2,76	МАШ	Москва
432	Волга	2,76	ДОБ	Нижегородская область
433	Консервный завод «Саранский»	2,75	ПИЩ	Республика Мордовия
434	Теплоозерский цементный завод	2,75	ПСМ	Еврейская автономная область
435	Комбинат КМАруда	2,74	МЕТ	Белгородская область
436	Донской завод радиодеталей	2,73	РП	Тульская область
437	Уральский асбестовый горно-обогатительный комбинат	2,73	ПСМ	Свердловская область
438	Электроцинк	2,72	МЕТ	Республика Северная Осетия-Алания
439	Апатитыэнерго	2,71	ЭН	Мурманская область
440	Радиозавод, г. Пенза	2,7	ПРС	Пензенская область
441	Орелтекмаш	2,7	МАШ	Орловская область
442	Мельинвест	2,69	МАШ	Нижегородская область
443	Межрегиональная распределительная сетевая компания Сибири	2,69	ЭН	Красноярский край
444	Кварц	2,68	ПСМ	Ульяновская область
445	Атомредметзолото (Урановый холдинг «АРМЗ»)	2,67	УРН	Москва
446	Шуйская водка	2,65	ПИЩ	Ивановская область
447	Новороссийский судоремонтный завод	2,64	МАШ	Краснодарский край
448	АЛРОСА-Газ	2,64	НЕФ	Республика Саха (Якутия)
449	Московский машиностроительный завод «Вперёд»	2,64	МАШ	Москва
450	Металлургический завод «Электросталь»	2,64	МЕТ	Московская область

## ТОП-500: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-500: Лидеры промышленности России – 2018 (10/10)

№	Компания	Производительность 2017, млн руб./чел./год	Отрасль	Регион
451	Ставропольский радиозавод «СИГНАЛ»	2,63	РП	Ставропольский край
452	Омсккровля	2,63	ПСМ	Омская область
453	ОДК-Сатурн	2,63	МАШ	Ярославская область
454	Курская фабрика технических тканей	2,61	ЛЕГ	Курская область
455	Зеленокумский пивоваренный завод	2,6	ПИЩ	Ставропольский край
456	Аванта	2,6	ХИМ	Краснодарский край
457	Серовский городской молочный завод	2,6	ПИЩ	Свердловская область
458	Завод Старт	2,59	МАШ	Курганская область
459	Уралавтоприцеп	2,58	МАШ	Челябинская область
460	Межрегиональная распределительная сетевая компания Юга	2,57	ЭН	Ростовская область
461	Завод бурового оборудования	2,57	МАШ	Оренбургская область
462	Челябинский кузнечно-прессовый завод	2,56	МАШ	Челябинская область
463	Орбита	2,55	ПИЩ	Тамбовская область
464	Брынцалов-А	2,55	ХИМ	Москва
465	Кожа	2,55	ЛЕГ	Санкт-Петербург
466	СВЕТ	2,52	СТП	Удмуртская Республика
467	Объединенная двигателестроительная корпорация	2,51	МАШ	Москва
468	Золоторожский хлеб	2,51	ПИЩ	Москва
469	Шадринский автоагрегатный завод	2,51	МАШ	Курганская область
470	Комбинат Магнезит	2,49	МЕТ	Челябинская область
471	Акционерное Курганское общество медицинских препаратов и изделий «Синтез»	2,49	ХИМ	Курганская область
472	КАМТЭК-Полиэфиры	2,49	ХИМ	Пермский край
473	Росэлектроника	2,48	РП	Москва
474	Коммунарковский рудник	2,47	МЕТ	Республика Хакасия
475	Красноярский завод холодильников «Бирюса»	2,47	РП	Красноярский край
476	Лыткаринский завод оптического стекла	2,47	ПРС	Московская область
477	Воронежская кондитерская фабрика	2,47	ПИЩ	Воронежская область
478	НПК «Уралвагонзавод»	2,46	МАШ	Свердловская область
479	Завод полупроводниковых приборов	2,45	РП	Республика Марий Эл
480	Коломенский Завод	2,44	МАШ	Московская область
481	ПК «Новочеркасский электровозостроительный завод»	2,44	МАШ	Ростовская область
482	Сиблитмаш	2,43	МАШ	Новосибирская область
483	ПО «Одинцово»	2,43	ДОБ	Московская область
484	Завод им. В.А. Дегтярева	2,43	МАШ	Владимирская область
485	Авангард	2,41	РП	Санкт-Петербург
486	БИОМЕД им.И.И.Мечникова	2,4	ХИМ	Московская область
487	Мостостройиндустрия	2,4	ПСМ	Москва
488	Артемовский машиностроительный завод «ВЕНТПРОМ»	2,4	МАШ	Свердловская область
489	Угольная компания «Северный Кузбасс»	2,39	МЕТ	Кемеровская область
490	ТГК-14	2,39	ЭН	Читинская область
491	Прибалтийский судостроительный завод «Янтарь»	2,39	МАШ	Калининградская область
492	Промсинтез	2,38	ХИМ	Самарская область
493	Бурятзолото	2,37	МЕТ	Республика Бурятия
494	Объединенная приборостроительная корпорация	2,37	ПРС	Москва
495	Тюменский химико-фармацевтический завод	2,37	ХИМ	Тюменская область
496	Себряковский комбинат асбестоцементных изделий	2,36	ПСМ	Волгоградская область
497	Аскольд	2,35	МАШ	Приморский край
498	Химволокно, г.Серпухов	2,35	ХИМ	Московская область
499	Гидромаш	2,34	МАШ	Нижегородская область
500	Южно-Кузбасская ГРЭС	2,34	ЭН	Кемеровская область

Благодарим все предприятия и их пресс-службы, предоставившие комментарии по итогам Всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2018».

Материал подготовлен на основании данных:

- 1) Официальный сайт Федерального центра компетенций в сфере производительности труда <http://производительность.рф/>
- 2) Путин: повышение производительности труда требует модернизации нормативно-правовой базы, <https://tass.ru>, май 2018;
- 3) Топ-менеджер Росатома возглавил Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда, Департамент коммуникаций Госкорпорации «Росатом», май 2018;
- 4) Максим Орешкин: Повышение производительности труда может обеспечить достижение целевых экономических показателей, Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации, <http://economy.gov.ru>, ноябрь 2017;
- 5) Петр Золотарев, ВЭБ: «Во всех передовых странах существуют институты развития, занимающиеся поддержкой производительности труда», Деловой портал «Управление производством», октябрь 2017;
- 6) Высокие гости, «Вертолеты России» №2 (34)/2018;
- 7) Мы ставим перед собой амбициозные цели, Корпоративный журнал «Трансмашхолдинг» №2 06/2017;
- 8) Как покрасишь, так и поедет, Корпоративный журнал «Трансмашхолдинг» №1 03/2018;
- 9) Официальный сайт АО «Невская косметика», <http://www.nevcos.ru/>;
- 10) Официальный сайт ПАО «Фармсинтез», <http://pharmsynthez.com/>;
- 11) Годовой отчет ПАО «СИБУР Холдинг» за 2017 год;
- 12) Анна Кирилина, Реализация стратегии 2018-2020, «Наш завод КиН», №71 март/2018;
- 13) Официальный сайт АО «Армавирский хлебопродукт», <http://armhleb.ru/>;
- 14) Официальный сайт ПАО «Новороссийский комбинат хлебопродуктов», <https://www.novoroskhp.ru/>;
- 15) Каталог предприятий «Молочная гордость России», <http://catalog.vniims.info/>;
- 16) Годовой отчет Группы НЛМК за 2017 год;
- 17) Официальный сайт ПАО «Северсталь», <https://www.severstal.com/>;
- 18) Годовой отчет ПАО «НК «Роснефть» за 2017 год;
- 19) Годовой отчет ПАО «Энел Россия» за 2017 год;
- 20) Годовой отчет АО «Концерн Росэнергоатом» за 2017 год;
- 21) Официальный сайт АО «Корпорация «Фазотрон-НИИР», <http://www.phazotron.com/>;
- 22) Шведский инвестор увеличивает производство в Калининградской области, ИА REGNUM, 12 октября 2018, <https://regnum.ru/>;
- 23) Годовой отчет Государственной корпорации «Ростех» за 2017 год;
- 24) Патрикеев: в стратегии "Швабе" заложен почти шестикратный рост выручки, РИА Новости, 19 июля 2017, <https://ria.ru/>;
- 25) Официальный сайт АО «Московский завод электромеханизмов», <http://mzem.ru/>;
- 26) Официальный сайт ПАО «Арзамасское НПП «ТЕМП-АВИА», <http://www.temp-avia.ru/>;
- 27) Официальный сайт ОАО «Швабе-Фотосистемы», <http://www.mzsapphir.ru/>;
- 28) «Завод Лоджикруф» ТЕХНОНИКОЛЬ бьет рекорды производительности труда, Официальный сайт Завода Лоджикруф, <http://logicroof.ru>.

## Лидеры промышленности России – 2018

ООО «Портал «Управление  
Производством»  
Юр. адрес: 105005, г.  
Москва, ул. Бауманская  
д. 7, стр. 1, ант. 2, п. 1, к.  
17, оф. 8  
e-mail: info@up-pro.ru  
Для писем: 117418,  
Москва, а/я 109.  
Сайт: www.up-pro.ru

## Copyright © Портал «Управление про- изводством».

Материал был подготовлен Центром индустриальных исследований Делового портала «Управление производством» исключительно в целях информации. Содержащаяся в нем информация была получена из источников, которые, по мнению портала «Управление производством», являются надежными, однако она не должна быть истолкована, прямо или косвенно, как информация, содержащая рекомендации по инвестициям. Все мнения и оценки, содержащиеся в настоящем материале, отражают мнение авторов на день публикации и могут быть изменены без предупреждения.

Деловой портал «Управление производством» не несет ответственность за какие-либо убытки или ущерб, возникшие в результате использования любой третьей стороной информации, содержащейся в настоящем материале, включая опубликованные мнения или заключения, а также за последствия, вызванные неполнотой представленной информации. Информация, представленная в настоящем материале, получена из открытых источников либо предоставлена упомянутыми в отчете компаниями.

## Заключительное слово

Производительность труда является одним из ключевых показателей конкурентоспособности экономики страны, и последние несколько лет правительство Российской Федерации проводит последовательную политику по повышению этого показателя и устранению разрыва с государствами-лидерами мировой экономики. Значимость этого направления работы была закреплена «майскими указами» Владимира Путина 2012 года; о том же Президент говорил в обращении к Федеральному собранию в марте 2018 года.

Эта задача требует преодоления ряда важных проблем – повышения квалификации персонала, модернизации парка оборудования, внедрения более эффективных технологий производства, перехода к Индустрии 4.0. И для ее решения важно понимать существующее положение дел на российском рынке, средние показатели по отрасли, уровень своих коллег по рынку и конкурентов. На предоставление производителям этих данных направлена Всероссийская премия «Производительность труда: Лидеры промышленности России», которую наш портал проводит уже четвертый год подряд. Собранные за несколько лет данные дают нам возможность не только выявить лидеров, но и проследить динамику, определить тенденции и оценить последовательность работы предприятий по повышению производительности труда.

В рамках итогов Премии 2018 года мы дали слово не только руководителям промышленных компаний, но и представителям региональных властей, которые рассказали о сложной и ответственной работе, проводимой ими сегодня в рамках приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости».

Задача повышения производительности труда стала общенациональным проектом, объединяющим государство, бизнес, научное сообщество, и Деловой портал «Управление производством» рад сыграть в этом процессе свою роль и выступить площадкой для обмена опытом. В помощь производителям мы готовы предоставить актуальные данные по производительности труда, тысячи статей библиотеки портала и Альманаха «Управление производством».

Все больше компаний принимает участие в Премии, открывает для изучения свой опыт повышения производительности и эффективности. И мы надеемся, совместные усилия дадут свой эффект, помогут преодолеть сдерживающие факторы и выведут Россию в число стран с лучшими показателями производительности труда.



Сергей Жишкевич, главный редактор  
Делового портала «Управление  
производством»