

# Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2016

## Итоговый обзор

Определены лидеры производительности страны, регионов и ключевых отраслей

**5000+**  
изучено предприятий

**55%+** ВВП РОССИИ  
выручка участников

## Лидеры отраслей

- \* ТОП-100: ВПК
- \* ТОП-100: Машиностроение
- \* ТОП-30: Нефтегазовая
- \* ТОП-70: Радиоэлектронная
- \* ТОП-50: Приборостроение
- \* ТОП-100: Химическая
- \* ТОП-100: Пищевая
- \* ТОП-50: Энергетика
- \* ТОП-80: Металлургия
- \* и другие номинации



К 2018 году необходимо  
поднять производительность  
труда в 1,5 раза

Владимир Путин,  
Президент Российской Федерации



Автоматизация  
бизнес-процессов – залог  
роста производительности

Геннадий Гацко,  
председатель совета директоров  
корпорации «Галактика»



# 10 ПРИЧИН ВЫБРАТЬ «ГАЛАКТИКУ»



## ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ

Решения не подвержены влиянию внешней политики и колебанию курсов валют



## ЭКСПЕРТНЫЙ КОНСАЛТИНГ

Построение эффективного управления, оптимизация критических бизнес-процессов для различных сегментов



## ОПЕРАТИВНОСТЬ

Молниеносная реакция на изменения законодательства, учет российской специфики ведения бизнеса



## ОТКРЫТОСТЬ

Интеграция с продуктами любых разработчиков



## ПОЛНОФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ

Системы позволяют эффективно управлять отдельными предприятиями, крупными холдингами, сетями кооперации



## СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ

Справедливая ценовая и лицензионная политика



## ТЕРРИТОРИАЛЬНОЕ ПОКРЫТИЕ

Успешный запуск решений в промышленную эксплуатацию в любой точке СНГ



## БЕЗОПАСНОСТЬ ПРОЕКТА

Минимизация рисков для клиента на всех этапах внедрения



## ГАРАНТИИ

Централизованная ответственность за успешную реализацию каждого проекта



## ЕДИНЫЙ ВХОД

Полная линейка информационных систем управления из одних рук



# У П Р А В Л Е Н И Е П Р О И З В О Д С Т В О М

**ПОДПИСКА 2017 УЖЕ ОТКРЫТА!**

**Практико-ориентированные материалы  
ВЫГОДНО, БЫСТРО, УДОБНО!**

**Лучший отечественный и зарубежный опыт управления производством ждет Вас в каждом номере Альманаха!**

Темы номеров Альманаха «Управление производством»:



Производственная логистика: долгие пути в цехах



Повышение производительности и оптимизация затрат на персонал



Сокращение затрат: проверенные алгоритмы снижения себестоимости



Бережливое производство: секреты внедрения для генерального директора



Производительность труда в России: кому не страшен кризис



НПУ, кайдзен, рационализаторство: как вовлечь персонал в оптимизацию производства

Подробнее об Альманахе «Управление производством»:

- Издается в электронной форме.
- Распространяется только по подписке.
- Полностью подготовлен к печати.
- Периодичность - **6 номеров в год.**
- Стоимость подписки на 2017 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)

# Содержание

6	о премии	Премия по производительности как рабочий инструмент для повышения операционной эффективности
9	о премии	Основной драйвер роста на рынке ERP – государственная политика в области импортозамещения
12	о премии	Всероссийская премия «Производительность труда – 2016»: методика, задачи, цели
15	номинация	<b>ТОП-100: Лидеры промышленности России – 2016</b>
21	номинация	<b>ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в России за год</b>
24	номинация	<b>ТОП-100: Военно-промышленный комплекс</b> Лидеры по производительности труда
32	кейс	АО «Уралтрансмаш»: новые возможности производственного планирования
37	номинация	<b>ТОП-100: Машиностроение</b> Лидеры по производительности труда
42	кейс	ПС Ростсельмаш: результативность и эффективность
50	кейс	Ульяновский автомобильный завод: от выталкивающей стратегии к системе вытягивающих потоков
53	номинация	<b>ТОП-100: Пищевая промышленность</b> Лидеры по производительности труда
60	кейс	Как совершить революцию в производстве при помощи информационной системы
66	номинация	<b>ТОП-100: Химическая промышленность</b> Лидеры по производительности труда
72	кейс	Бум производительности в «ФосАгро-Череповец»: новая система мотивации в действии
77	кейс	Внедрение системы «Галактика ERP» в Башкирской содовой компании: задачи и результаты
80	номинация	<b>ТОП-30: Нефтегазовая промышленность</b> Лидеры по производительности труда
83	номинация	<b>ТОП-50: Энергетика</b> Лидеры по производительности труда
87	номинация	<b>ТОП-50: Промышленность строительных материалов</b> Лидеры по производительности труда
92	номинация	<b>ТОП-80: Металлургия</b> Лидеры по производительности труда
99	кейс	Повышение операционной эффективности в производстве горячего проката НЛМК
102	номинация	<b>ТОП-30: Электротехническая промышленность</b> Лидеры по производительности труда
105	номинация	<b>ТОП-70: Радиоэлектронная промышленность</b> Лидеры по производительности труда
110	номинация	<b>ТОП-50: Приборостроение</b> Лидеры по производительности труда
114	номинация	Производительность труда: <b>Лидеры регионов России</b>
117	приложение	ТОП-1000: Лидеры производительности



**Лидеры промышлен-  
ности России –  
2016**

ООО «Портал «Управление  
Производством»  
Юридический адрес:  
129110, г.Москва, пр. Мира  
д.52,стр. 3, пом. III.  
e-mail: info@up-pro.ru  
для писем: 117418, Москва,  
а/я 109.  
Сайт: www.up-pro.ru

**Copyright © Портал  
«Управление производ-  
ством».**

Этот 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

Уважаемые коллеги!

Рост производительности труда – ключевого резерва развития нашей экономики – одна из приоритетных задач последних лет, выполнение которой активно обсуждается Правительством и лично Президентом Владимиром Путиным. Как известно, к 2018 году перед нами стоит задача увеличить производительность труда более чем в 1,5 раза. Для многих отраслей, с учетом текущей ситуации в экономике, это стало своего рода вызовом. И, тем не менее, большое количество предприятий обрабатывающих отраслей промышленности, крупнейшие предприятия ВПК преодолевают давление внешних факторов и демонстрируют двузначные цифры роста производительности труда. Такая динамика стала возможной благодаря тому, что многие предприятия отказались от устаревших механизмов управления, полностью пересмотрели свою инфраструктуру и проблемные участки, которые тормозили развитие; многие бизнес-процессы были автоматизированы.

Со своей стороны, за последний год мы ощутили мощный подъем интереса к нашим решениям, которые позволяют автоматизировать процесс стратегического планирования и управления производством в машиностроении, ТЭК, химической промышленности, на предприятиях агропромышленного и лесопромышленного комплексов. Многие компании, стремясь повысить продуктивность своей работы, открывают, в том числе и благодаря нашим продуктам, новые возможности для более эффективного планирования производства, связанного с учетом ресурсов и вероятных простоев, начинают более активно использовать потенциал цифровых технологий в части управления производственными активами предприятия и транспортом, а также проведением плановых ремонтов и внедрением аналитических инструментов, которые позволят оперативно отслеживать ситуацию и принимать взвешенные решения. Не остается без внимания и наша экспертиза в области управления кооперацией сложных машиностроительных изделий. Как известно, для ВПК сейчас очень актуален вопрос выполнения ГОЗ, где велика роль синхронного планирования на всех уровнях межзаводского взаимодействия. Ключевой момент здесь – исключить срыв поставки комплектующих и спрогнозировать развитие производственной ситуации на каждом предприятии, входящем в цепочку технологического цикла. Мы активно работаем над тем, чтобы помочь решить этот круг задач на базе уже существующих продуктов «Галактики», разрабатываем методологию и инструменты для централизованного управления кооперационной сетью. Все это, смею надеяться, приведет к тому, что мы называем «синергизм масштаба», который обеспечит стабильный рост производственных показателей.

Оставаясь верными своему стремлению содействовать росту и развитию наших производителей, корпорация «Галактика» была рада внести свой вклад в проведение второй Всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2016». Ее итоги дадут вам возможность ознакомиться с уникальной бенчмаркинговой информацией, узнать о тех, кто уже достиг выдающихся результатов, и обрести новые цели и достойные примеры.

*Геннадий Гацко,  
Председатель Совета директоров корпорации «Галактика»*



# Премия по производительности как рабочий инструмент для повышения операционной эффективности

В сентябре 2016 года были подведены итоги ежегодной Всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России», организованной Центром индустриальных исследований Делового портала «Управление производством». С какой целью проводилась Премия? В чем ее значимость для российских компаний и какую ценность несут ее результаты?



*Сергей Жишкевич,  
Генеральный директор – главный редактор  
Портала «Управление производством»*

В новейшей истории российской промышленности 2016-ый год особенный – впервые операционная эффективность действительно стала приоритетом для большинства предприятий. Ни один из предыдущих кризисов к этому не привел, хотя и тогда «оптимизировали численность», «резали кости» и искали новые рынки сбыта. В этот раз все оказалось намного сложнее: численность, как правило, оптимизировать некуда, рынки у целых отраслей сжались так, что доходит и до 30-ти процентного падения продаж (а у некоторых и выше), отпускные цены особо не изменишь (и так спрос упал до ватерлинии), а затраты на многие привязанные к валюте комплектующие и полуфабрикаты из-за девальвации рубля значительно выросли. Отсутствие доступа к длинным и дешевым деньгам тоже не позволяет переждать кризис, не внося серьезных изменений в производственные процессы и подходы к управлению предприятием. Сама жизнь заставляет компании искать скрытые резервы там, где многие ранее и не пытались их найти, там, где для многих директоров был этакий «черный ящик» – на производстве.

Впервые в планах стратегического развития достаточно большого количества компаний прозвучало «наша цель – стать лидером по операционной эффективности». Более того, в годовых отчетах за 2015-й год уже появилось «наша компания – лидер отрасли по операционной эффективности» или «лидер по производительности труда». Действительно, во многих годовых отчетах помимо уже ставших привычными показателей выручки, EBITDA, объемов производства, численности персонала и т.п. появились данные о производительности труда (выработке на одного сотрудника) в денежных и/или натуральных величинах.

Но... Увы, почему-то всегда есть какое-то «но». Из всех, кто назвал себя лидером по производительности

или операционной эффективности, по итогам Премии, НИ ОДИН не попал в № 1 своей отрасли. При этом каждый из них действительно сделал немало для повышения операционной эффективности своей компании и вполне заслуженно достоин уважения коллег.

Так в чем же причина? На самом деле, все объясняется просто – данных других предприятий просто не было. Были данные Росстата по России в целом, по регионам и отраслям, да и те со значительным опозданием, устаревшие и не самые подходящие для принятия каких-либо управленческих решений. Были, как мантра, повторяемые «производительность в России в 3-5 раз отстает от США и других развитых стран» – и ни одной конкретной цифры о производительности реальных промышленных предприятий. Именно предприятий, заводов и фабрик, а не корпораций, холдингов и групп компаний – у них все-таки есть свои лидеры и аутсайдеры, и общая цифра, представляющая усредненные данные. Хотя, справедливости ради, нужно отметить, что и данные по холдингам могут быть полезны, особенно если они по каким-либо причинам не афишируют результаты работы своих предприятий.

Интерес к такой теме, как производительность труда, однозначно наблюдается и со стороны первых лиц государства, например, Президента России В.В. Путина, который своим Указом № 596 от 7 мая 2012 года поставил задачу повысить производительность к 2018 году в 1,5 раза относительно уровня 2011 года. Благодаря этому впервые (!) мотивацию руководства госкорпораций, холдингов и входящих в них предприятий привязали к такому КПЭ, как рост производительности труда, и В.В. Путин на встречах с руководством госкомпаний начал требовать отчет о ситуации с производительностью труда. Как следствие – в годовых отчетах некоторых госкорпораций и их предприятий уже появились данные о производительности и планах по ее повышению. Но (опять это «но») далеко не у всех, и найти эти данные по-прежнему было не просто.

Вот именно поэтому мы и решили реализовать такой проект, как Премия по производительности. Чтобы у руководства компаний, федеральных и региональных властей была реальная возможность увидеть ситуацию с производительностью на уровне заводов, сравнить себя с конкурентами и коллегами, понять, есть ли скрытые резервы, и приступить к практическим действиям по повышению своей операционной эффективности.

Вторая Всероссийская Премия по производительности уже проведена, она дала реальную и актуальную картину с производительностью на уровне предприятий, заводов, фабрик, а также возможность отследить динамику роста производительности труда по отношению к прошлому году. Это был

**МЫ РЕШИЛИ РЕАЛИЗОВАТЬ ПРОЕКТ ПРЕМИИ ПО ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ У РУКОВОДСТВА КОМПАНИЙ, ФЕДЕРАЛЬНЫХ И РЕГИОНАЛЬНЫХ ВЛАСТЕЙ БЫЛА РЕАЛЬНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ УВИДЕТЬ СИТУАЦИЮ С ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ НА УРОВНЕ ЗАВОДОВ, СРАВНИТЬ СЕБЯ С КОНКУРЕНТАМИ И КОЛЛЕГАМИ, ПОНЯТЬ, ЕСТЬ ЛИ СКРЫТЫЕ РЕЗЕРВЫ, И ПРИСТУПИТЬ К ПРАКТИЧЕСКИМ ДЕЙСТВИЯМ ПО ПОВЫШЕНИЮ СВОЕЙ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

действительно масштабный проект – в процессе работы над ним нами были обработаны данные более 5000 промышленных предприятий России, чья совокупная выручка составляет более 55% ВВП России, а количество сотрудников – более 5,6 млн. чел. И как итог – ТОП-1000 значимых предприятий из ключевых отраслей промышленности России, чьи результаты представлены в этом специальном выпуске альманаха. Главная задача проекта – определить лидеров промышленности страны, регионов и ключевых отраслей, предоставить уникальную бенчмаркинг-информацию – решена.

Стоило ли проводить Премия в столь неблагоприятных для большинства предприятий внешних условиях? Однозначно «да». Нужна была ТОЧКА ОТСЧЕТА, которая позволит определить реальное состояние производительности в российской промышленности за 2015 год и даст возможность увидеть динамику изменений в последующие годы, и она уже СОЗДАНА.

Да, 2015 год по объективным причинам был очень сложным для большинства промышленных предприятий, но и в этих условиях (одинаковых для всех в отрасли) есть компании, у которых производительность в 5-10 (!!!) раз выше, чем у остальных. Вот кто работает и «реально что-то делает» – такой результат с неба не падает, для этого нужен правильный стратегический выбор, профессиональное управление и годы труда. Уверен, их опыт, их стратегия и бизнес-модель могут быть не просто интересны, но и полезны сотням тысяч производственных менеджеров страны. И в этом, и в других номерах альманаха «Управление производством» мы будем рассказывать о них, об их историях успеха, и предоставим им самим возможность поделиться опытом.

Традиционный вопрос: «А почему в итогах Премии не указаны данные нашего предприятия?». Объясняется это просто: базой для проведения Премии являлись данные предприятий, указанные в анкетах или представленные в открытых источниках (ежеквартальная и годовая отчетность). Новых производств, созданных в форме ООО и ЗАО, много, и они крайне редко публикуют свои данные не то что о производительности, но даже о выручке и численности персонала. Да и многие ОАО в своей отчетности данные о численности сотрудников не указывают. Премия по производительности – ежегодный проект, и при желании ваша компания может принять участие в этом проекте в следующем году.

Однозначное открытие Премии – систематизированные данные о производительности труда на предприятиях военно-промышленного комплекса России. Распространенное мнение о полной закрытости этой информации оказалось далеким от реальности, и в списке ТОП-1000 предприятий представлены результаты около 200 предприятий ВПК России. Напомню, мотивация многих директоров этих компаний уже зависит от такого КПЭ, как рост производительности труда, и для них результаты Премии представляют несомненный интерес.

Стоит подчеркнуть, Премия по производительности – в первую очередь рабочий инструмент для руководителей компаний, отвечающих за повышение операционной эффективности. Анализ своего положения в сравнении с основными конкурентами и определение своих скрытых резервов – реальная возможность стать более конкурентоспособными, более сильными и более интересными для инвесторов и акционеров.

# Основной драйвер роста на рынке ERP – государственная политика в области импортозамещения

Усложнение производственных и межзаводских взаимосвязей, необходимость повышения производительности труда и эффективности выполнения ГОЗ, а также потребность в оперативном принятии управленческих решений заставляют российские предприятия пересматривать возможности своих ERP-систем и проявлять интерес к отечественным продуктам. Каковы тенденции рынка ERP сегодня и способны ли российские ИТ-компании удовлетворить потребность отечественных производителей в автоматизированных системах?



*Дмитрий Черных,  
Председатель правления корпорации  
«Галактика»*

– Дмитрий Всеволодович, традиционно уровень автоматизации и, в частности, уровень использования отечественного ПО на российских производственных предприятиях был невысок, однако экономические и политические факторы последних лет внесли свои коррективы. Как бы Вы охарактеризовали главные тренды последних лет?

– Ключевым трендом остается усиление законодательной базы по ограничению закупок иностранного ПО. В частности, появляются новые директивы по внесению изменений в положения о закупках для госкорпораций. В связи с этим крупнейшие госкомпании вынуждены проводить анализ эффективности использования западного ПО и пересматривать свои ИТ-стратегии.

Если говорить про импортозамещение, то оно способствует росту интереса к рынку разработки комплексных решений – от СУБД, операционных систем до систем класса ERP – со стороны крупных российских ИТ-компаний. Часть компаний, в том числе крупных, вынуждены пересмотреть свою политику в области использования и развития ИТ-инфраструктуры на базе иностранного ПО. В связи с колебанием курса валют и резким удорожанием проектов, они начали тестирование российских продуктов, чтобы принять решение о полном или частичном переходе к их использованию.

Помимо этого, меняются приоритеты в подходе к автоматизации деятельности холдинговых структур. Сейчас все большее число заказчиков рассматривают автоматизацию с точки зрения процессов управления производством на уровне холдингов. Это необходимо для управления построением сетевых графиков производства, организации синхронных поставок продукции для десятков предприятий и перераспределения

заказов, выявления недостаточно загруженных предприятий. Не могу не отметить, что корпорация «Галактика» непосредственно причастна к формированию данного тренда. Мы первыми на российском рынке сформировали данную идею и представили продукт для управления кооперационным производством изделий. «Галактика» разработала методику его применения и уже выполнила пилотный проект с одной из крупных российских компаний.

Большое внимание сегодня уделяется не только комплексной автоматизации, но и специализированным решениям в энергетике, химической и нефтегазовой отраслях (например, ТОиР, Управление надежностью).

Рост спроса на военную продукцию со стороны предприятий ОПК открыл еще один сегмент, который стал перспективной нишей для внедрения комплексных систем для управления.

**– Основным трендом на отечественном ERP-рынке, о котором чаще всего говорили компании в 2015 году, было импортозамещение. По вашему мнению, какое влияние на рынок оказал данный тренд, и какие перспективы он будет иметь в ближайшие годы?**

– Надеемся, что данный тренд усилит позиции российских разработчиков, повысит занятость в ИТ-сфере, поможет развитию партнерской эко-среды, ориентированной на продвижение и имплементацию российских продуктов. Это может стать отличным толчком для появления новых знаковых для рынка проектов на уже проверенных отечественных ERP-платформах.

**– Что бы Вы назвали в числе основных драйверов роста и основных барьеров в области внедрения ERP-систем на российских предприятиях?**

– Основной драйвер роста на рынке ERP – государственная политика в области импортозамещения. Как уже отмечали ранее, именно этот фактор влияет на рост интереса к отечественным ИТ-разработкам со стороны госкорпораций и крупных компаний. Кроме того, многие предприятия попали в санкционные списки. Госкорпорации и предприятия оборонно-промышленного комплекса помимо всего прочего вынуждены считаться с рисками в области информационной безопасности. И с точки зрения финансовой эффективности российские системы, конечно, гораздо дешевле в обслуживании и поддержке. Все вышперечисленные факторы открывают дорогу компаниям, готовым к современным вызовам и задачам.

К сожалению, одним из возможных барьеров для развития российского ERP-рынка могут стать суще-

## **РОСТ СПРОСА НА ВОЕННУЮ ПРОДУКЦИЮ СО СТОРОНЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ОПК ОТКРЫЛ ЕЩЕ ОДИН СЕГМЕНТ, КОТОРЫЙ СТАЛ ПЕРСПЕКТИВНОЙ НИШЕЙ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ КОМПЛЕКСНЫХ СИСТЕМ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ**

ственные инвестиции, направленные на поддержание и развитие западных ERP-систем. Это своего рода финансовый якорь, который держит большинство крупных компаний и ограничивает их возможности по переходу на отечественное ПО.

Если смотреть на рынок ERP глазами заказчиков, то они всегда находятся в поиске лучших практик, передового опыта. А в связи с тем, что на внутреннем ИТ-рынке сложилось слабое представление о возможностях российских решений, заказчики иногда считают, что западные решения являются более функциональными. Но это не совсем так.

**– По вашим оценкам, какую долю на рынке занимают иностранные решения, а какую – отечественные?**

– Оценка распределения долей рынка между иностранными и отечественными решениями в денежном выражении не дает полной картины. Если оценивать рынок по числу заказчиков или проектов, данные по лидерству будут совершенно иными.

По нашим оценкам, с учетом данного критерия доля «Галактика ERP» составляет не менее 25% рынка, соответственно, показатели SAP существенно ниже. К примеру, в 2015 году SAP и 1С были неоспоримыми лидерами рынка, однако здесь стоит учесть важный момент. Рейтинги составляются на основе выручки компаний, но не учитывается оценка по проданным лицензиям. SAP продал только 20% лицензий, остальные 80% приходятся на российских поставщиков. Но из-за дороговизны ПО и разницы в курсах валют показатели SAP выше, хотя фактически доля российских компаний ERP постепенно становится более заметной.

**– В чем заключается преимущество отечественных разработок перед зарубежными?**

– Скачок курса валют привел к существенному подорожанию лицензий зарубежных поставщиков ERP-систем. Резкое удорожание проектов по внедрению и развитию уже имеющихся иностранных ERP-систем заставляет задуматься об экономической эффективности использования иностранного софта даже самые крупные компании. Российский ИТ-рынок может предложить таким компаниям проверенные годами разработки в области ERP, которые

долгое время оставались в тени иностранного ПО. А это значит, что игроки ИТ-рынка, которые имеют экспертизу, опыт и достойные наработки для успешного решения производственных задач, получают новый толчок для развития. Так, корпорация «Галактика» занималась «импортосдерживанием» последние 15 лет. А сегодня мы готовы перейти на новый уровень и обеспечить импортозамещение.

**– А насколько важен при выборе того или иного решения фактор стоимости – как лицензии, так и сопровождения внедрения системы? К чему производители должны быть готовы?**

– Чтобы ответить на этот вопрос, нужно понимать, что оценка стоимости проекта зависит от двух факторов: потребностей заказчика и зрелости продукта. Именно эти два фактора и влияют на ценообразование проекта.

Например, если заказчику требуется уникальное решение, то доля стоимости, которая приходится на доработку готового продукта, может значительно вырасти. Если мы говорим о достаточно зрелом решении и при этом требования у заказчика стандартные, то затраты на внедрение и сопровождение таких проектов будут значительно ниже, чем в случае с продуктом, который требует серьезной адаптации. В этой ситуации, даже при довольно низкой стоимости лицензий, львиная доля бюджета заказчика уйдет именно на доработку. В конечном итоге, второй сценарий реализации окажется гораздо дороже. В некоторых случаях, что очень характерно для российской практики, соотношение долей в стоимости между лицензиями и работами может достигать 1:30. Чем выше уровень функциональной зрелости решения, тем ниже коэффициент, связанный с необходимостью вложений в доработку решения. При использовании западных решений такое соотношение составит 1:7, для «Галактики ERP» – 1:5. Если оценивать общую стоимость владения ERP-решением в рамках всего жизненного цикла (6-10 лет), то «Галактика ERP», без ложной скромности, будет самым эффективным решением на российском рынке ERP.

# Всероссийская премия «Производительность труда – 2016»: Методика, задачи, цели

## Благодарность спонсорам

Выражаем глубокую благодарность генеральному партнеру-спонсору Премии корпорации «Галактика» и партнеру-спонсору отраслевых номинаций «Машиностроение» и «Пищевая промышленность» Фирме «1С». Благодаря их содействию и спонсорской поддержке все российские промышленные предприятия получили возможность не только бесплатно принять участие в Премии по производительности, но и на бесплатной основе получить полные итоги.

## О Премии

На сегодняшний день повышение производительности труда и операционной эффективности является одной из приоритетных задач для российских компаний, от выполнения которой зависит их способность отвечать на вызовы рынка. Но возможна ли продуманная разработка и полноценная реализация стратегии по выполнению этих задач при отсутствии объективных и актуальных данных о состоянии отрасли, показателях своих партнеров и конкурентов? Изучение существующих источников подтвердило отсутствие этих данных, доступных для анализа, что и подтолкнуло Центр индустриальных исследований Делового портала «Управление производством» к проведению ежегодной Всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России».

### 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.



**«ОЧЕВИДНО, ЧТО ОДНОЙ ИЗ САМЫХ ОСТРЫХ ДЛЯ НАШЕЙ ЭКОНОМИКИ ОСТАЕТСЯ ТЕМА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА. НИЗКАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ЯВЛЯЕТСЯ ОДНИМ ИЗ САМЫХ СЕРЬЕЗНЫХ ТОРМОЗОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА. ЧТОБЫ ИСПРАВИТЬ ЭТУ СИТУАЦИЮ, СОВЕТ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ ВЫДЕЛИЛ ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ОТДЕЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ, В ОТДЕЛЬНЫЙ ПРИОРИТЕТ. НА НЕМ, НАРЯДУ С ДРУГИМИ, МЫ СОСРЕДОТОЧИМ И ФИНАНСОВЫЕ, И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ, И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ».**

**ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Премирование многих директоров корпораций, холдингов и предприятий России уже зависит от такого КПЭ, как рост производительности труда. «Показатель «выработка на одного работника» является одним из КПЭ генеральных директоров головной организации холдинговой компании и обуславливает их ежегодное премирование», – отмечено в годовом отчете Госкорпорации «Ростех» за 2014 год. Представленные в итогах Премии данные могут стать практическим инструментом для самооценки и оценки их деятельности.

Премия по производительности – ежегодный проект. Она проводится во второй раз, впервые была проведена в 2015 году. Уже тогда были обработаны данные более 5000 промышленных предприятий России, чья совокупная выручка составила более 55% ВВП России, а количество сотрудников – более 5,5 млн человек.

Главная задача проекта – определить лидеров промышленности страны, регионов и ключевых отраслей, предоставить бенчмаркинг-информацию – была решена. Была создана ТОЧКА ОТСЧЕТА, которая позволила определить реальное состояние производительности в российской промышленности за 2014 год и дала возможность увидеть динамику изменений в последующие годы. Итоги Премии-2015 были опубликованы на портале «Управление производством» и – дополненные кейсами по практическому опыту участников – в октябрьском номере журнала Альманах «Управление производством» за 2015 год.

В этом году Премия по производительности стала не менее масштабным проектом: в процессе работы были изучены данные **более 5000 промышленных предприятий** России, их совокупная выручка составила **более 55% ВВП России**, количество сотрудников – **более 5,6 млн человек**.

Кроме традиционных номинаций, в этом году появилась возможность предоставить вашему вниманию и данные о лидерах по росту производительности труда за год (2015/2014) как по промышленности в целом, так и по отдельным отраслям и военно-промышленному комплексу.

### Методика проведения

Методика проведения Премии по производительности не изменилась: базой для проведения Премии являлись данные анкет, предоставленных предприятиями, а также данные, полученные из открытых источников (ежеквартальная и годовая отчетность предприятий). Для расчета производительности использовались показатели выручки и среднесписочной численности предприятий за 2015 и 2014 годы.

Формула расчета производительности труда (1):

$$\text{Производительность труда (млн руб./ чел. в год)} = \frac{\text{годовая выручка (млн руб)}}{\text{численность персонала (чел.)}}, (1)$$

Формула расчета роста производительности труда (2):

$$\text{Рост производительности труда (\%)} = \frac{\text{Производительность труда 2015 (млн руб./ чел. в год)} - \text{Производительность труда 2014 (млн руб./ чел. в год)}}{\text{Производительность труда 2014 (млн руб./ чел. в год)}} \times 100\%, (2)$$



**«НАМ НЕОБХОДИМ РОСТ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА  
КРУПНЫХ И СРЕДНИХ  
ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕ МЕНЕЕ ЧЕМ 5  
ПРОЦЕНТОВ В ГОД».**

**ВЛАДИМИР ПУТИН, ПРЕЗИДЕНТ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Используемые сокращения в таблицах:

**НЕФ** – Нефтегазодобыча и нефтепереработка, **ЭН** – Энергетика, **ТАБ** – Табачная промышленность, **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, **ПЭП** – Производство электродной продукции, **ХОЛ** – Холдинговая компания, **БЫТ** – Бытовая техника, **ПР** – Прочие.

### Номинации

В итогах Премии по производительности-2016 представлены данные следующих номинаций:

- ТОП-100: Производительность труда. Лидеры промышленности России – 2016.
- ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в России за год.
- Отраслевые лидеры по производительности труда.
- Производительность труда. Лидеры регионов России – 2016.
- ТОП-1000: Производительность труда. Лидеры промышленности России – 2016.

#### Военно-промышленный комплекс:

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

#### Машиностроение:

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

#### Пищевая промышленность:

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

#### Химическая промышленность:

- ТОП-100: Лидеры по производительности труда в химической промышленности России;
- ТОП-70: Лидеры по росту производительности труда в химической промышленности России за год.

#### Нефтегазовая промышленность:

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

#### Энергетика:

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

#### Промышленность строительных материалов:

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

#### Металлургия:

- ТОП-80: Лидеры по производительности труда в металлургии России;
- Лидеры по росту производительности труда в металлургии России за год.

#### Электротехническая промышленность:

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

#### Радиоэлектронная промышленность:

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

#### Приборостроение:

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

# Номинация: «ТОП-100: Лидеры промышленности России – 2016»

Безусловными победителями Всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2016», показавшими лучшие результаты производительности труда, и в этот раз стали представители нефтегазовой и нефтедобывающей отрасли – одной из приоритетных в «природно-сырьевой» экономике России. Наряду с нефтедобычей и нефтепереработкой отраслями-лидерами по производительности труда являются энергетика и металлургия.

Особо стоит отметить компании «Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус» (машиностроение) и «БИОКАД» (фармацевтика), которые показали очень высокий уровень производительности труда и заняли соответственно № 8 и № 9 в ТОП-100 лидеров России, обойдя по этому показателю даже представителей металлургической отрасли и энергетики.

Более того, по итогам прошлого года завод «Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус» был признан лучшим среди всех предприятий Hyundai Motor Group в мире.

## **1-е место: Верхнечонскнефтегаз (НК «Роснефть»), производительность труда: 154,83 млн руб./чел. в год.**

ПАО «Верхнечонскнефтегаз» является лидером по производительности труда в Иркутской области, нефтегазовой отрасли России и занимает первое место в Премии по производительности уже второй год подряд.

*«Одной из первоочередных задач компании является повышение производительности труда персонала. С этой целью в 2014 году «Роснефть» приступила к разработке и утверждению метрик производительности труда по всем основным направлениям деятельности, эта работа была продолжена и в 2015 году». **Официальный сайт НК «Роснефть»***

## **2-е место: Сахалин Энерджи, производительность труда: 149,53 млн руб./чел. в год.**

Компания «Сахалин Энерджи» является лидером по производительности труда в Сахалинской области и уверенно занимает второе место в Премии второй год подряд.

*«Эта премия получена благодаря ежедневной работе над производственной эффективностью, которая является приоритетной задачей всего коллектива. Для того чтобы сохранить лидирующую позицию в нефтегазовой отрасли с учетом реалий сегодняшнего дня и специфики проекта, необходимо и дальше активно работать над созданием условий для повышения производительности труда». **Роман Дашков, главный исполнительный директор «Сахалин Энерджи», по итогам Премии по производительности-2015***

## **3-е место: НОВАТЭК, производительность труда: 65,43 млн руб./чел. в год.**

ОАО «НОВАТЭК», занимая третье место в общей номинации, является лидером по производительности труда в Тюменской области.

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
1	Верхнечонскнефтегаз	154,83	НЭФ	Иркутская область
2	Сахалин Энерджи	149,53	НЭФ	Сахалинская область
3	НОВАТЭК	65,43	НЭФ	Тюменская область
4	Удмуртнефть	54,17	НЭФ	Удмуртская республика
5	Группа ЛУКОЙЛ	54,13	НЭФ	Москва
6	Оренбургнефть	49,28	НЭФ	Оренбургская область
7	Севернефтегазпром	48,59	НЭФ	Тюменская область
8	Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус	47,43	МАШ	Санкт-Петербург
9	БИОКАД (Производственный блок)	43,27	ХИМ	Санкт-Петербург
10	Красноярская ГЭС	35,97	ЭН	Красноярский край
11	Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз	35,86	НЭФ	Тюменская область
12	Ленинградский комбинат хлебопродуктов им. С.М. Кирова	34,34	ПИЩ	Санкт-Петербург
13	Славнефть-Мегионнефтегаз	33,25	НЭФ	Тюменская область
14	Филип Моррис Кубань	31,65	ТАБ	Краснодарский край
15	Завод Технофлекс	26,46	ПСМ	Рязанская область
16	Литейно-прокатный комплекс ОМК (ОМК-Сталь)	26,04	МЕТ	Нижегородская область
17	Энел Россия	25,61	ЭН	Свердловская область
18	Газпром нефть	23,73	НЭФ	Санкт-Петербург
19	Петербургский мельничный комбинат	23,37	ПИЩ	Санкт-Петербург
20	Татнефть им. В.Д.Шашина	22,44	НЭФ	Республика Татарстан
21	Мосэнерго	20,76	ЭН	Москва
22	Газпромнефтехим Салават	20,20	НЭФ	Республика Башкортостан
23	Нефтяная компания «Роснефть»	19,69	НЭФ	Москва
24	Фортум	19,51	ЭН	Челябинская область
25	Кузбассэнерго	18,99	ЭН	Кемеровская область
26	Минеральные удобрения, г.Пермь	18,83	ХИМ	Пермский край
27	ННК - Печоранефть	18,82	НЭФ	Республика Коми
28	РусГидро	18,76	ЭН	Москва
29	Мурманский траловый флот	18,74	ПИЩ	Мурманская область
30	ОРИМИ (группа компаний «Орими Трейд»)	18,48	ПИЩ	Ленинградская область
31	Павловский молочный завод	17,71	ПИЩ	Нижегородская область
32	Подольский машиностроительный завод	17,35	МАШ	Московская область
33	Балтийский берег	17,32	ПИЩ	Ленинградская область
34	АНК «Башнефть»	16,98	НЭФ	Республика Башкортостан
35	Челябинский трубопрокатный завод	16,93	МЕТ	Челябинская область
36	Донской табак	16,73	ТАБ	Ростовская область
37	Орелмасло	16,67	ПИЩ	Орловская область
38	Юнипро (ранее - Э.ОН Россия)	16,52	ЭН	Тюменская область
39	НЛМК-Калуга	16,01	МЕТ	Калужская область
40	Интер РАО ЕЭС	15,76	ЭН	Москва
41	Магнитогорский металлургический комбинат	15,63	МЕТ	Челябинская область
42	Газпромнефть-Омский НПЗ	15,53	НЭФ	Омская область
43	Новомосковская акционерная компания «Азот»	15,11	ХИМ	Тульская область
44	Истра-хлебопродукт	15,03	ПИЩ	Московская область
45	Государственное машиностроительное конструкторское бюро «Вымпел» имени И.И. Торопова»	14,87	МАШ	Москва
46	ВОЛМА-ВТР	14,50	ПСМ	Волгоградская область
47	Невская Косметика	14,20	ХИМ	Санкт-Петербург
48	СИБУР	14,00	ХИМ	Москва
49	Молочный комбинат «Воронежский»	13,61	ПИЩ	Воронежская область
50	Невинномысский Азот	13,49	ХИМ	Ставропольский край

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
51	Гражданские самолеты Сухого	13,28	МАШ	Москва
52	Группа Газпром	13,13	НЭФ	Москва
53	Акрон	12,86	ХИМ	Новгородская область
54	Вторая генерирующая компания оптового рынка электроэнергии	12,80	ЭН	Ставропольский край
55	Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин»	12,68	МАШ	Санкт-Петербург
56	Знаменский сахарный завод	12,50	ПИЩ	Тамбовская область
57	Центральная обогатительная фабрика «Беловская»	12,45	УТП	Кемеровская область
58	РУСАЛ Братский алюминиевый завод	12,39	МЕТ	Иркутская область
59	Тульская макаронная фабрика	12,07	ПИЩ	Тульская область
60	Тольяттиазот	12,01	ХИМ	Самарская область
61	ВОЛМА-Воскресенск	11,90	ПСМ	Московская область
62	Национальная иммунобиологическая компания	11,83	ХИМ	Москва
63	Алтай-Кокс	11,82	МЕТ	Алтайский край
64	Выксунский металлургический завод	11,59	МЕТ	Нижегородская область
65	Новолипецкий металлургический комбинат	11,30	МЕТ	Липецкая область
66	Челябинский цинковый завод	11,11	МЕТ	Челябинская область
67	Центральная обогатительная фабрика «Абашевская»	11,06	УТП	Кемеровская область
68	Булгарнефть	11,00	НЭФ	Республика Татарстан
69	Иркутскэнерго	10,92	ЭН	Иркутская область
70	ФосАгро	10,83	ХИМ	Москва
71	Валуйкисахар	10,72	ПИЩ	Белгородская область
72	Мельничный комбинат в Сокольниках	10,71	ПИЩ	Москва
73	Центральная обогатительная фабрика «Березовская»	10,69	УТП	Кемеровская область
74	УРАЛХИМ	10,51	ХИМ	Москва
75	Дорогобуж	9,95	ХИМ	Смоленская область
76	ТГК-1	9,73	ЭН	Санкт-Петербург
77	Нижнекамскнефтехим	9,70	ХИМ	Республика Татарстан
78	Иркутсккабель	9,68	ЭЛП	Иркутская область
79	Высочайший	9,62	МЕТ	Иркутская область
80	Метафракс	9,57	ХИМ	Пермский край
81	Уфаоргсинтез	9,49	ХИМ	Республика Башкортостан
82	Полиметалл	9,45	МЕТ	Санкт-Петербург
83	Полигран	9,33	ХИМ	Тверская область
84	Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез	9,30	НЭФ	Ярославская область
85	Волжский Оргсинтез	9,08	ХИМ	Волгоградская область
86	АЯН	8,98	ПИЩ	Республика Хакасия
87	Маслосырзавод «Кошкинский»	8,98	ПИЩ	Самарская область
88	Белгородский молочный комбинат	8,94	ПИЩ	Белгородская область
89	Тульский молочный комбинат	8,92	ПИЩ	Тульская область
90	Уралкалий	8,88	ХИМ	Москва
91	Судостроительный завод «Вымпел»	8,88	МАШ	Ярославская область
92	ОК РУСАЛ	8,71	МЕТ	Москва
93	Останкинский молочный комбинат	8,70	ПИЩ	Москва
94	Мурманская ТЭЦ	8,69	ЭН	Мурманская область
95	Севкавказэнерго	8,68	ЭН	Республика Северная Осетия – Алания
96	Группа НЛМК	8,61	МЕТ	Липецкая область
97	Московская объединенная электросетевая компания	8,58	ЭН	Московская область
98	Рузово	8,56	ПИЩ	Республика Мордовия
99	Сургутнефтегаз	8,49	НЭФ	Тюменская область
100	Монди Сыктывкарский ЛПК	8,44	ДОБ	Республика Коми

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 – 2016**

Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль
Монди Сыктывкарский ЛПК	8,44	Деревообработка и ЦБК
Алмазы Анабара	7,49	Добыча и обработка алмазов
Трехгорная мануфактура	5,80	Легкая промышленность
Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус (Hyundai Motor Company)	47,43	Машиностроение
Литейно-прокатный комплекс ОМК (ОМК-Сталь)	26,04	Металлургия
Верхнечонскнефтегаз	154,83	Нефтегазодобыча и нефтепереработка
Ленинградский комбинат хлебопродуктов им. С.М. Кирова	34,34	Пищевая промышленность
НПО Завод «Волна»	4,80	Приборостроение
Завод Технофлекс	26,46	Производство строительных материалов
НПК «Научно-исследовательский институт дальней радиосвязи»	8,14	Радиоэлектронная промышленность
Эй Джи Си Борский стекольный завод	5,20	Стекольная промышленность
Филип Моррис Кубань	31,65	Табачная промышленность
Центральная обогатительная фабрика «Беловская»	12,45	Угольная промышленность
БИОКАД (Производственный блок)	43,27	Химическая промышленность
Иркутсккабель	9,68	Электротехническая промышленность
Красноярская ГЭС	35,97	Энергетика
Московский экспериментальный ювелирный завод «Ювелирпром»	6,81	Ювелирная промышленность

**Таблица 3. Лидеры по производительности труда в подотраслях – 2016**

Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль
Гражданские самолеты Сухого	13,28	Авиастроение
Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус (Hyundai Motor Company)	47,43	Автомобильная промышленность
Кондитерский концерн Бабаевский	4,98	Кондитерская промышленность
Крахмалопродукт	4,16	Крахмальная промышленность
Тульская макаронная фабрика	12,07	Макаронная промышленность
Орелмасло	16,67	Масложировая промышленность
Павловский молочный завод	17,71	Молочная промышленность
Ленинградский комбинат хлебопродуктов им. С.М. Кирова	34,34	Мукомольная промышленность
Черкизовский мясоперерабатывающий завод	7,92	Мясная промышленность
АЯН	8,98	Производство напитков
Мурманский траловый флот	18,74	Рыбная промышленность
Знаменский сахарный завод	12,50	Сахарная промышленность
Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин»	12,68	Судостроение
БИОКАД (Производственный блок)	43,27	Фармацевтическая промышленность
Пермский мукомольный завод	8,40	Хлебобулочная промышленность
РУСАЛ Братский алюминиевый завод	12,39	Цветная металлургия
Верхнебаканский цементный завод	7,81	Цементная промышленность
Литейно-прокатный комплекс ОМК (ОМК-Сталь)	26,04	Черная металлургия



**Владимир Марков, Генеральный директор Корпорации ТехноНИКОЛЬ. 1 место по производительности труда в отрасли «Производство строительных материалов»:** «Корпорация ТехноНИКОЛЬ уже более 20 лет занимается вопросами повышения производительности труда. С самого основания компании мы постоянно развивались, повышая квалификацию сотрудников, работая с подрядчиками, сокращая издержки. С 2010 года в повседневной деятельности нашей компании мы стали ориентироваться на философию бережливого производства.

Сегодня заводы Корпорации ТехноНИКОЛЬ отличаются одними из самых высоких в промышленности показателями производительности труда, что позволило нашему предприятию «Технопарк» в Рязани стать победителем рейтинга первой Всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности – 2015» в отрасли «Производство строительных материалов».

И мы не собираемся останавливаться на достигнутом, последовательно внедряя механизмы и разрабатывая технологии повышения производительности труда на наших заводах. Только по одному направлению «Минеральная изоляция» в 2015 году было подано 3606 предложений по улучшениям, что привело к экономическому эффекту в размере около 200 млн рублей в год. В целом производительность труда в 2015 году по всем заводам

Корпорации выросла на 9% и составила 13,4 млн руб. на чел в год, что более чем в 4 раза превышает среднюю по отрасли.

Огромное внимание в ТехноНИКОЛЬ уделяется вопросам безопасности труда, ведь только чувствуя свою защищенность сотрудники будут готовы работать с максимальной отдачей. В 2015 году в Корпорации была запущена программа «Ноль травм», предусматривающая, в числе прочих мер, премирование всего коллектива предприятия, если в течение года не происходило чрезвычайных ситуаций, приведших к травмам.

### **ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В 2015 ГОДУ ПО ВСЕМ ЗАВОДАМ КОРПОРАЦИИ ВЫРОСЛА НА 9% И СОСТАВИЛА 13,4 МЛН РУБ./ЧЕЛ. В ГОД**

Сегодня в ТехноНИКОЛЬ мы все чаще уделяем внимание внедрению точечных улучшений, а также повышению автоматизации всех процессов и внедрению различных информационных систем, как на уровне отдельных бизнес-единиц, так и на уровне Корпорации в целом. Например, сейчас мы реализуем масштабный проект на базе технологий Microsoft по построению системы внутреннего контроля и аудита, что позволит нам консолидировать все бизнес-процессы в Корпорации».

**Владислав Калашников, генеральный директор ОАО «Филип Моррис Кубань». 1 место по производительности труда в отрасли «Табачная промышленность»:**

«Высокие показатели производительности труда обусловлены целым комплексом факторов, среди которых – наличие развитой инфраструктуры, технического оснащения, отлаженных бизнес-процессов, инвестиций в развитие персонала. Поэтому главные принципы стратегии нашей работы в России – это инновации и постоянное улучшение. Реализуя стратегию постоянного улучшения и совершенствования, мы обновляем оборудование и модернизируем инфраструктуру предприятия. В 2015 году на Международном инвестиционном форуме в Сочи компания подписала Соглашение о намерениях инвестировать 30 миллионов долларов США в дальнейшее развитие инфраструктуры и оборудования фабрики, и большая часть этого соглашения уже выполнена. Фабрика ОАО «Филип Моррис Кубань» работает в Краснодарском крае на протяжении более чем 20 лет и сегодня представляет собой производство с современными цехами, высокотехнологичным оборудованием, соответствующее международным стандартам (ISO) в области менеджмента качества, охраны труда и окружающей среды.

Безусловно, инвестиции не ограничиваются модернизацией и современным оснащением. В первую очередь, это обучение и развитие наших сотрудников, развитие культуры охраны труда. Мы уверены, что один из главных секретов нашего успеха – вовлечение самих сотрудников в решение бизнес-задач, развитие их способностей и профессиональных навыков: возможность выдвигать рационализаторские предложения, создавать команды из представителей всех подразделений по оптимизации бизнес-процессов, участие в конкурсах на различные тематики, связанные с вопросами



охраны труда, эффективности, качества продукции. Нельзя не отметить, что благодаря эффективной системе управления охраной труда в совокупности с профессионализмом всех работников за 9 лет коллектив фабрики достиг выдающегося результата – 11 000 000 человеко-часов без производственных травм с потерей рабочего времени.

### **ГЛАВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИИ НАШЕЙ РАБОТЫ В РОССИИ – ЭТО ИННОВАЦИИ И ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ**

Мы гордимся, что в 2016 году аффилированные компании «Филип Моррис Интернэшнл» в России, включая фабрику «Филип Моррис Кубань», второй год подряд признаны одними из лучших работодателей России по оценке Института Лучших Работодателей (Top Employer Institute).

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

Проведение премии по производительности труда в 2015 году дало старт более пристальному изучению реального состояния производительности в российской промышленности и возможность отслеживать динамику изменений в последующие годы. Поэтому в 2016 году, помимо традиционных номинаций, мы представляем вашему вниманию данные о лидерах по росту производительности труда за год (2015/2014) как по промышленности в целом, так и по отраслям и военно-промышленному комплексу.

**1-е место:** компания «Алкон», пищевая промышленность, рост производительности труда: **+334%**.

**2-е место:** завод «Ладога», радиоэлектронная промышленность, рост производительности труда: **+292%**.

**3-е место:** Казанский оптико-механический завод, приборостроение, рост производительности труда: **+280%**.

21



**Сергей Кириенко, Генеральный директор Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»:** «По такому важному показателю эффективности деятельности, как производительность труда, удалось добиться хорошего результата. Прирост консолидированной производительности труда к

2011 году (в действующих ценах, без учета ядерного оружейного комплекса) составил 93,5%. Показатель достигнут благодаря выполнению организациями Росатома амбициозных планов по выручке, увеличению объема производства и продаж ядерного топлива и комплектующих для АЭС за рубежом, реализации программ оптимизации производств.

Говоря о ключевых результатах, необходимо отметить, что 2015 год вновь стал рекордным по выработке электроэнергии российскими атомными электростанциями. Десять действующих АЭС выра-

ботали 195,2 млрд кВт/ч, что на 8,1% больше, чем в 2014 году (180,5 млрд кВт/ч). По итогам года доля АЭС в энергобалансе России выросла до 18,6% (17,2% в 2014 году). Рекордная выработка стала возможна благодаря повышению эффективности эксплуатации энергоблоков АЭС. Сокращение сроков ремонта обеспечило дополнительную выработку в объеме 2 млрд кВт/ч, повышение мощности работающих блоков – 2,5 млрд кВт/ч, досрочный пуск энергоблока № 3 Ростовской АЭС – 1,3 млрд кВт/ч.

**ПРИРОСТ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА К 2011 ГОДУ СОСТАВИЛ 93,5%**

В среднесрочной перспективе мы продолжим реализовывать нашу стратегию, руководствуясь ценностями Росатома, для того чтобы обеспечить мир чистой, безопасной, доступной энергией и инновациями на основе атомных технологий». *Годовой отчет Госкорпорации «Росатом» за 2015 г.*

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

№	Компания	Прирост производительности труда 2015/2014, %	Отрасль	Регион
1	Алкон	334	ПИЩ	Новгородская область
2	Завод «Ладога»	292	РП	Ленинградская область
3	Казанский оптико-механический завод	280	ПРС	Республика Татарстан
4	Судостроительный завод «Вымпел»	216	МАШ	Ярославская область
5	Череповецкий литейно-механический завод	212	МАШ	Вологодская область
6	Молоко, г. Рузаевка	209	ПИЩ	Республика Мордовия
7	Угольная компания «Северный Кузбасс»	206	МЕТ	Кемеровская область
8	Ксеньевский прииск	206	МЕТ	Читинская область
9	Молкомбинат Абдулинский	204	ПИЩ	Оренбургская область
10	Адонис	201	ЛЕГ	Республика Татарстан
11	Кировский завод «Маяк»	165	ХИМ	Кировская область
12	Тульский оружейный завод	162	МАШ	Тульская область
13	Балашовский комбинат хлебопродуктов	154	ПИЩ	Саратовская область
14	Центральное научно-производственное объединение «Ленинец»	141	РП	Санкт-Петербург
15	Прииск Дамбуки	140	МЕТ	Амурская область
16	Екатеринбургская фармацевтическая фабрика	131	ХИМ	Свердловская область
17	Контур	130	МАШ	Новгородская область
18	Курганский завод электромонтажных изделий	121	ЭЛП	Курганская область
19	Мясокомбинат «Гвардейский»	121	ПИЩ	Калининградская область
20	Распадская	117	МЕТ	Кемеровская область
21	Мотовилихинские заводы	116	МАШ	Пермский край
22	Теплант	109	ПСМ	Самарская область
23	Завод «Сибсельмаш-Спецтехника»	108	МАШ	Новосибирская область
24	Хабаровский завод «Базалит ДВ»	108	ПСМ	Хабаровский край
25	Волтайр-Пром	107	ХИМ	Волгоградская область
26	Ярославский шинный завод	106	ХИМ	Ярославская область
27	Артемовский машиностроительный завод «ВЕНТПРОМ»	105	МАШ	Свердловская область
28	Сергиево-Посадский мясокомбинат	105	ПИЩ	Московская область
29	Брянский арсенал	104	МАШ	Брянская область
30	Новороссийский судоремонтный завод	97	МАШ	Краснодарский край
31	Барнаульский завод асбестовых технических изделий	97	МАШ	Алтайский край
32	Алмаз	93	РП	Ростовская область
33	Удмуртский хладокомбинат	93	ПИЩ	Удмуртская республика
34	Шахта Костромовская	90	УГП	Кемеровская область
35	Монолит	88	МАШ	Брянская область
36	Валуйский комбинат растительных масел	86	ПИЩ	Белгородская область
37	Ставропольский радиозавод «СИГНАЛ»	84	РП	Ставропольский край
38	Зарубежнефть	82	НЕФ	Москва
39	Судостроительный завод им. Октябрьской революции	81	МАШ	Амурская область
40	Аксайкардандеталь	81	МАШ	Ростовская область
41	Бурятзолото	81	МЕТ	Республика Бурятия
42	Знаменский сахарный завод	78	ПИЩ	Тамбовская область
43	Муромтепловоз	77	МАШ	Владимирская область
44	Пермские Полиэфиры	77	ХИМ	Пермский край
45	Великоустюгский ликёро-водочный завод	77	ПИЩ	Вологодская область
46	Тульская макаронная фабрика	77	ПИЩ	Тульская область
47	Центральная обогатительная фабрика «Березовская»	75	УГП	Кемеровская область
48	Новосибирский авиаремонтный завод	75	МАШ	Новосибирская область
49	Завод «Красное Сормово»	74	МАШ	Нижегородская область
50	Концерн «Калашников»	73	МАШ	Удмуртская Республика

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

№	Компания	Прирост производительности труда 2015/2014, %	Отрасль	Регион
51	ФосАгро	73	ХИМ	Москва
52	Саратовский электроприборостроительный завод имени Серго Орджоникидзе	71	ПРС	Саратовская область
53	Высочайший	71	МЕТ	Иркутская область
54	Ирбитский химфармзавод	69	ХИМ	Свердловская область
55	Волгодонский химический завод «Кристалл»	69	ХИМ	Ростовская область
56	Новокубанское	69	ПИЩ	Краснодарский край
57	Северное проектно-конструкторское бюро	68	МАШ	Санкт-Петербург
58	Завод блочно-комплектных устройств	68	ПСМ	Тюменская область
59	Иркутсккабель	66	ЭЛП	Иркутская область
60	Комбайновый завод «Ростсельмаш»	66	МАШ	Ростовская область
61	Новоалтайский завод мостовых конструкций	65	ПСМ	Алтайский край
62	Авиационная электроника и коммуникационные системы	65	РП	Москва
63	Казанькомпрессормаш	64	МАШ	Республика Татарстан
64	Полюс-Золото (Polyus Gold International Limited)	63	МЕТ	Москва
65	ИЛ (Авиационный комплекс им. С.В. Ильюшина)	63	МАШ	Москва
66	Белебеевский завод «Автономаль»	63	МАШ	Республика Башкортостан
67	Астраханский ликеро-водочный завод	63	ПИЩ	Астраханская область
68	Тяжстанкогидропресс	62	МАШ	Новосибирская область
69	Ногинский хлебокомбинат	62	ПИЩ	Московская область
70	Группа «Акрон»	62	ХИМ	Новгородская область
71	Теплоприбор	61	ПРС	Рязанская область
72	Орелмасло	61	ПИЩ	Орловская область
73	Роствертол	61	МАШ	Ростовская область
74	Ленинградский комбинат хлебопродуктов им. С.М. Кирова	60	ПИЩ	Санкт-Петербург
75	ПК Автокомпонент Сызрань	60	ХИМ	Нижегородская область
76	Дубненский машиностроительный завод имени Н.П. Федорова	60	МАШ	Московская область
77	Сергачский сахарный завод	60	ПИЩ	Нижегородская область
78	Белвино	59	ПИЩ	Белгородская область
79	Аромат	59	ХИМ	Республика Татарстан
80	Завод бурового оборудования	59	МАШ	Оренбургская область
81	Белон	59	МЕТ	Кемеровская область
82	Каневсксахар	59	ПИЩ	Краснодарский край
83	Апатитыэнерго	58	ЭН	Мурманская область
84	Уяржелезобетон	58	ПСМ	Красноярский край
85	Светловское предприятие «ЭРА»	58	МАШ	Калининградская область
86	Химико-металлургический завод	58	ХИМ	Красноярский край
87	ЭНЕРГОПРОМ - Новочеркасский электродный завод	58	ПЭП	Ростовская область
88	Междуречье	58	УТП	Кемеровская область
89	Поликraft Энергомаш	58	МАШ	Смоленская область
90	Валуйкисахар	57	ПИЩ	Белгородская область
91	Полет	57	РП	Нижегородская область
92	Прииск Усть-Кара	56	МЕТ	Забайкальский край
93	Онежский ЛДК	56	ДОб	Архангельская область
94	Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С. П. Королева	56	МАШ	Москва
95	Евдаковский масложировой комбинат	55	ПИЩ	Воронежская область
96	Владыкинский механический завод	55	РП	Москва
97	Селенгинский целлюлозно-картонный комбинат	55	ДОб	Республика Бурятия
98	Атомредметзолото (Урановый холдинг «АРМЗ»)	55	УРН	Москва
99	Невинномысский Азот	54	ХИМ	Ставропольский край
100	Алтайский приборостроительный завод «Ротор»	54	ПРС	Алтайский край

# Номинация: «ТОП-100: Лидеры производительности труда в ВПК России – 2016»

Для России оборонная промышленность всегда являлась одной из приоритетных отраслей. На модернизацию военно-промышленного комплекса страны направляются миллиарды рублей, объем госзаказа за последние годы составляет триллионы рублей. Поэтому для оценки производительности труда на предприятиях ВПК в рамках Всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России» была выделена специальная номинация.

Данные предприятий ВПК традиционно считаются самыми закрытыми для внешней аудитории – тем более значимым является подготовленный обзор данных о производительности труда ТОП-100 предприятий ВПК, представленных в итогах Премии.

Всего в рамках проекта были проработаны 326 предприятий ВПК, их суммарная выручка составляет более 4,442 трлн руб., количество сотрудников – более 1,622 млн чел.

Средняя производительность труда на предприятиях ВПК составила **2 млн руб./чел. в год.**

**1-е место:** Государственное машиностроительное конструкторское бюро «Вымпел» имени И.И. Торопова» (Корпорация «Тактическое ракетное вооружение»),  
производительность труда: **14,87 млн руб./чел. в год.**

Гос МКБ «Вымпел» им. И.И. Торопова» также занимает третье место в номинации «ТОП-100: Лидеры по производительности труда в машиностроении России 2016».

**2-е место:** Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин» (Объединенная судостроительная корпорация),  
производительность труда: **12,68 млн руб./чел. в год.**

Предприятие также является лидером по производительности труда в судостроительной отрасли.

**3-е место:** НПК «Научно-исследовательский институт дальней радиосвязи» (Концерн «Радиотехнические и информационные системы»),  
производительность труда: **8,14 млн руб./чел. в год.**

НПК «НИИДАР» также занимает первое место в номинации «ТОП-70: Лидеры по производительности труда в радиоэлектронной промышленности России – 2016».

Таблица 5. ТОП-100: Лидеры по производительности труда в ВПК России – 2016 (1/2)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Регион
1	Государственное машиностроительное конструкторское бюро «Вымпел» имени И.И. Торопова»	14,87	Москва
2	Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин»	12,68	Санкт-Петербург
3	НПК «Научно-исследовательский институт дальней радиосвязи»	8,14	Москва
4	Казанский вертолетный завод	7,33	Республика Татарстан
5	Адмиралтейские верфи	6,75	Санкт-Петербург
6	Роствертол	6,63	Ростовская область
7	Монолит	6,53	Брянская область
8	Прибалтийский судостроительный завод «Янтарь»	5,78	Калининградская область
9	Центр судоремонта «Звездочка», Филиал «Астраханский судоремонтный завод»	5,69	Астраханская область
10	Корпорация «Иркут»	5,62	Иркутская область
11	Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С. П. Королева	4,91	Москва
12	НПО Завод «Волна»	4,8	Санкт-Петербург
13	Борисоглебский приборостроительный завод	4,8	Воронежская область
14	Центр технологии судостроения и судоремонта	4,72	Санкт-Петербург
15	ИЛ (Авиационный комплекс им. С.В. Ильюшина)	4,6	Москва
16	Судостроительный завод «Северная верфь»	4,55	Санкт-Петербург
17	Компания Сухой	4,14	Москва
18	Центральное конструкторское бюро аппаратостроения	3,99	Тульская область
19	Новосибирский авиаремонтный завод	3,98	Новосибирская область
20	Авиадвигатель	3,95	Пермский край
21	Радиоавионика	3,83	Санкт-Петербург
22	НПП «Старт» им. А.И. Яскина	3,75	Свердловская область
23	НПЦ «Вигстар»	3,74	Москва
24	Ярославский радиозавод	3,67	Ярославская область
25	Корпорация «Фазотрон - НИИР»	3,61	Москва
26	Рязанское конструкторское бюро «Глобус»	3,6	Рязанская область
27	«Полет» Ивановский парашютный завод	3,57	Ивановская область
28	Вологодский оптико-механический завод	3,5	Вологодская область
29	Арзамасский машиностроительный завод	3,48	Нижегородская область
30	Мотовилихинские заводы	3,44	Пермский край
31	Тульский оружейный завод	3,42	Тульская область
32	Дубненский машиностроительный завод» имени Н.П. Федорова	3,42	Московская область
33	Саранский телевизионный завод	3,4	Республика Мордовия
34	Тамбовский завод «Октябрь»	3,28	Тамбовская область
35	НПО «Радиоэлектроника» им. В.И. Шимко»	3,24	Республика Татарстан
36	Северное проектно-конструкторское бюро	3,24	Санкт-Петербург
37	Уфимское моторостроительное производственное объединение	3,22	Республика Башкортостан
38	Северный пресс	3,21	Санкт-Петербург
39	Центр судоремонта «Звездочка», Главная организация АО «ЦС «Звездочка»	3,21	Архангельская область
40	Завод «Луч»	3,14	Тверская область
41	ПО «Уральский оптико-механический завод имени Э.С. Яламова»	3,11	Свердловская область
42	Выборгский судостроительный завод	3,1	Ленинградская область
43	Московский вертолетный завод им. М.Л. Миля	3,01	Москва
44	Российский институт мощного радиостроения	2,98	Санкт-Петербург
45	Рязанский Радиозавод	2,96	Рязанская область
46	Информационные спутниковые системы имени академика М.Ф. Решетнёва	2,92	Красноярский край
47	ОКБ им. А.С. Яковлева	2,84	Москва
48	НИИ технического стекла	2,79	Москва
49	Завод Радиоаппаратуры	2,78	Свердловская область
50	Ижевский мотозавод «Аксион-холдинг»	2,75	Удмуртская Республика

Таблица 5. ТОП-100: Лидеры по производительности труда в ВПК России – 2016 (2/2)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Регион
51	Камов	2,75	Московская область
52	Завод Тула	2,69	Тульская область
53	НПО «Московский радиотехнический завод»	2,68	Москва
54	ПО «Северное машиностроительное предприятие» (Севмаш)	2,64	Архангельская область
55	Центр судоремонта «Звездочка»	2,64	Архангельская область
56	Центральное научно-производственное объединение «Ленинец»	2,62	Санкт-Петербург
57	Московский завод электромеханизмов	2,61	Москва
58	НПО «Стрела»	2,6	Тульская область
59	Санкт-Петербургское открытое акционерное общество «Красный Октябрь»	2,57	Санкт-Петербург
60	НИИ «Экран»	2,55	Самарская область
61	Концерн «ЦНИИ «Электроприбор»	2,55	Санкт-Петербург
62	Концерн «Системпром»	2,52	Москва
63	ОДК-Пермские моторы	2,51	Пермский край
64	Красногорский завод имени Зверева	2,5	Московская область
65	Зеленодольский завод им. А.М. Горького	2,49	Республика Татарстан
66	НПО «Государственный институт прикладной оптики»	2,45	Республика Татарстан
67	Московский машиностроительный завод «Знамя»	2,42	Москва
68	Златоустовский часовой завод	2,36	Челябинская область
69	Средне-Невский судостроительный завод	2,36	Санкт-Петербург
70	Тамбовский научно-исследовательский институт радиотехники «ЭФИР»	2,34	Тамбовская область
71	НПО «Орион»	2,31	Москва
72	Казанский электротехнический завод	2,28	Республика Татарстан
73	НПО «Орион»	2,27	Московская область
74	Орелтекмаш	2,23	Орловская область
75	Завод №9	2,21	Свердловская область
76	Донской завод радиодеталей	2,19	Тульская область
77	ММП им. В.В. Чернышева	2,16	Москва
78	Тульский патронный завод	2,14	Тульская область
79	АК Туламашзавод	2,12	Тульская область
80	Ставропольский радиозавод «СИГНАЛ»	2,12	Ставропольский край
81	Казанский оптико-механический завод	2,1	Республика Татарстан
82	Завод полупроводниковых приборов	2,09	Республика Марий Эл
83	Нижегородский машиностроительный завод	2,07	Нижегородская область
84	Швабе – Фотоприбор	2,03	Москва
85	Арзамасское НПП «ТЕМП-АВИА»	2,02	Нижегородская область
86	Ульяновский патронный завод	2,02	Ульяновская область
87	Дукс	2,01	Москва
88	Корпорация космических систем специального назначения «Комета»	2,01	Москва
89	Курганский машиностроительный завод	2,01	Курганская область
90	Лыткаринский завод оптического стекла	2	Московская область
91	НПО Сатурн	1,97	Ярославская область
92	Завод им. В.А. Дегтярева	1,96	Владимирская область
93	Арсеньевская авиационная компания «Прогресс» им Н.И. Сазыкина»	1,95	Приморский край
94	Швабе – Оборона и Защита	1,95	Новосибирская область
95	Ступинское машиностроительное производственное предприятие	1,92	Московская область
96	Микротехника	1,89	Санкт-Петербург
97	Пермская научно-производственная приборостроительная компания	1,86	Пермский край
98	ОНПП «Технология» им. А.Г.Ромашина	1,85	Калужская область
99	НПО «Оптика»	1,82	Москва
100	Электросигнал	1,79	Воронежская область

**Олег Лавричев, генеральный директор АО «Арзамасский приборостроительный завод им. П.И. Пландина»:** «В непростых экономических условиях, в которых оказались многие предприятия оборонно-промышленного комплекса (режим экономических санкций, требования ФЗ № 275 «О Государственном оборонном заказе», сложности в реализации программы импортозамещения) нам постоянно приходится вести системную работу по снижению издержек и повышению выработки. Отдельные бизнес-процессы, напрямую не участвующие в основном производстве (работа профилактория, транспортного управления, Дома культуры) отражаются на себестоимости продукции, и мы переводим оказание данного вида услуг для предприятия на аутсорсинг. Эти меры дают возможность повышать рыночную привлекательность наших изделий, снижая ее себестоимость, и увеличивать прибыль, которую мы традиционно направляем на реинвестирование производства, обновление технологического парка, разработку и внедрение новых продуктовых линеек, увеличение заработной платы персонала и его обучение, а также реализацию социальных программ.

Мы постоянно ищем возможности для улучшения производственных процессов. На заводе эффективно работает отдел бизнес-анализа, который вот уже 4-ый год системно реализует инструменты бережливого производства на разных участках. Каждый сотрудник предприятия имеет возможность вносить свои рациональные предложения по сокращению затрат и в качестве поощрения получить за это денежное вознаграждение.

За последние годы мы существенно подняли выработку производства: за 2015 год по сравнению с



2014-м она выросла на 25% и составила около 1 млн 200 тысяч на одного работника. Однако, в практике работы авторитетных зарубежных компаний, на которых нам стоит равняться, этот показатель раз в 6 выше.

Мы и дальше будем проводить системную работу по оптимизации и снижению издержек, продолжать искать внутренние резервы для повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия, потому что это обеспечивает его долговременную стабильность и финансовую устойчивость».



**Сергей Абрамов, индустриальный директор кластера обычных вооружений, боеприпасов и спецхимии Госкорпорации «Ростех»:** «В соответствии с утвержденной Стратегией Корпорации основными стратегическими целями кластера обычных

вооружений, боеприпасов и спецхимии являются рост выручки в среднем на 12% в год в рублевом выражении до 2025 года, увеличение доли гражданской продукции и повышение операционной эффективности.

Повышение операционной эффективности является основным источником для повышения конкурентоспособности продукции. Также это

способствует высвобождению ресурсов для реализации развития кластера.

В стратегии ХК и «Ростеха» особое внимание акцентировано на эффективности: от отдельно взятого сотрудника до предприятий ХК и кластера. Мы будем задействовать лучшие компетенции в области эффективности на пилотных проектах, которые далее будем тиражировать на остальные предприятия, для того чтобы распространить эффект на весь кластер. Это позволит достигнуть высоких результатов в условиях крайне тяжелой экономической и финансовой конъюнктуры и международных санкций. Мы также будем создавать условия для появления и развития талантливых управленцев во всех сферах работы, чья деятельность будет подкрепляться опытом и глубокими знаниями старших коллег – экспертов отрасли». *Официальный сайт Госкорпорации Ростех, 2016*

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

При высоких показателях производительности труда за год лидеры отрасли продолжают их повышать. Например, Государственное машиностроительное конструкторское бюро «Вымпел» имени И.И. Торопова» увеличило ее на +48 %, Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин» на +33 %, а НПК «Научно-исследовательский институт дальней радиосвязи» на +18 %.

Средний рост производительности по отрасли составил **+19%**.

**1-е место:** Казанский оптико-механический завод,  
рост производительность труда: **+280 %**.

Предприятие также заняло первое место в номинации «Лидеры по росту производительности труда в приборостроении России за год».

**2-е место:** Кировский завод «Маяк»,  
рост производительность труда: **+165 %**.

Предприятие также заняло второе место в номинации «Лидеры по росту производительности труда в химической промышленности России за год».

**3-е место:** Тульский оружейный завод,  
рост производительность труда: **+162 %**.

Предприятие также заняло третье место в номинации «ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в машиностроении России за год».



**Алексей Криворучко, генеральный директор Концерна «Калашников»:** «Снижение затрат, повышение производительности труда и качества продукции сегодня невозможно без совершенствования производственных систем. Эффективная реализация проектов комплексного совершенствования производственной

**РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ЗА ГОД В КОНЦЕРНЕ «КАЛАШНИКОВ» СОСТАВИЛ +73%**

системы предприятия позволит в четыре раза повысить производительность труда, в два раза сократить себестоимость продукции и оборотный капитал, а также в четыре раза ускорить разработку и вывод на рынок новых изделий, обеспечив своевременный серийный выпуск и поставку больших объемов продукции». *Официальный сайт Концерна «Калашников»*

Таблица 6. Лидеры по росту производительности труда в ВПК России за год (1 / 2)

№	Компания	Прирост производительности труда 2015/2014, %	Регион
1	Казанский оптико-механический завод	280	Республика Татарстан
2	Кировский завод «Маяк»	165	Кировская область
3	Тульский оружейный завод	162	Тульская область
4	Центральное научно-производственное объединение «Ленинец»	141	Санкт-Петербург
5	Мотовилихинские заводы	116	Пермский край
6	Брянский арсенал	104	Брянская область
7	Монолит	88	Брянская область
8	Ставропольский радиозавод «СИГНАЛ»	84	Ставропольский край
9	Новосибирский авиаремонтный завод	75	Новосибирская область
10	Концерн «Калашников»	73	Удмуртская Республика
11	Северное проектно-конструкторское бюро	68	Санкт-Петербург
12	ИЛ (Авиационный комплекс им. С.В. Ильюшина)	63	Москва
13	Роствертол	61	Ростовская область
14	Дубненский машиностроительный завод» имени Н.П. Федорова	60	Московская область
15	Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С. П. Королева	56	Москва
16	Алтайский приборостроительный завод «Ротор»	54	Алтайский край
17	Корпорация «Фазотрон - НИИР»	52	Москва
18	Московский машиностроительный завод «Знамя»	52	Москва
19	НПО «Оптика»	51	Москва
20	ММП им. В.В. Чернышева	51	Москва
21	Тулаточмаш	50	Тульская область
22	НПЦ «Вигстар»	49	Москва
23	Государственное машиностроительное конструкторское бюро «Вымпел» имени И.И. Торопова»	48	Москва
24	Уфимское моторостроительное производственное объединение	48	Республика Башкортостан
25	Ижевский мотозавод «Аксион-холдинг»	46	Удмуртская Республика
26	Северный пресс	46	Санкт-Петербург
27	Авиадвигатель	45	Пермский край
28	Швабе – Оборона и Защита	45	Новосибирская область
29	Ульяновский патронный завод	43	Ульяновская область
30	514 авиационный ремонтный завод	41	Тверская область
31	НПО «Государственный институт прикладной оптики»	41	Республика Татарстан
32	Российская электроника	41	Москва
33	Технодинамика	40	Москва
34	НПО «Стрела»	38	Тульская область
35	МПО им. И.Румянцева	38	Москва
36	Адмиралтейские верфи	38	Санкт-Петербург
37	НПО «Радиоэлектроника» им. В.И. Шимко»	36	Республика Татарстан
38	Рязанский Радиозавод	35	Рязанская область
39	Плутон	35	Москва
40	НПП «Старт» им. А.И. Яскина	34	Свердловская область
41	Тамбовский завод «Электроприбор»	34	Тамбовская область
42	Госкорпорация «Росатом»	34	Москва
43	НПО Наука	33	Москва
44	Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин»	33	Санкт-Петербург
45	Донской завод радиодеталей	33	Тульская область
46	Швабе – Приборы	31	Новосибирская область
47	Красногорский завод имени Зверева	30	Московская область
48	НПО Сатурн	29	Ярославская область
49	Корпорация «Иркут»	28	Иркутская область
50	Судостроительный завод «Северная верфь»	28	Санкт-Петербург

Таблица 6. Лидеры по росту производительности труда в ВПК России за год (2 / 2)

№	Компания	Прирост производительности труда 2015/2014, %	Регион
51	НПО «Орион»	26	Москва
52	НИИ технического стекла	25	Москва
53	ПО «Уральский оптико-механический завод имени Э.С. Яламова»	25	Свердловская область
54	НПО «Орион»	23	Московская область
55	Российский институт мощного радиостроения	23	Санкт-Петербург
56	Завод корпусов	22	Нижегородская область
57	Златоустовский часовой завод	22	Челябинская область
58	Оptron	21	Москва
59	АК Туламашзавод	21	Тульская область
60	Лыткаринский завод оптического стекла	21	Московская область
61	Орелтекмаш	21	Орловская область
62	Северное производственное объединение «Арктика»	21	Архангельская область
63	ОНПП «Технология» им. А.Г.Ромашина	20	Калужская область
64	123 авиационный ремонтный завод	20	Новгородская область
65	Нижегородский машиностроительный завод	20	Нижегородская область
66	Тамбовский завод «Октябрь»	20	Тамбовская область
67	Калужский приборостроительный завод «Тайфун»	20	Калужская область
68	Концерн «Моринформсистема – Агат»	19	Москва
69	ОКБ им. А.С. Яковлева	18	Москва
70	Ярославский радиозавод	18	Ярославская область
71	Швабе – Фотосистемы	18	Москва
72	Государственная корпорация «Ростех»	18	Москва
73	НПК «Научно-исследовательский институт дальней радиосвязи»	18	Москва
74	Московский завод электромеханизмов	16	Москва
75	НПП «Респиратор»	16	Московская область
76	ПО «Северное машиностроительное предприятие» (Севмаш)	16	Архангельская область
77	Санкт-Петербургское открытое акционерное общество «Красный Октябрь»	16	Санкт-Петербург
78	Завод полупроводниковых приборов	15	Республика Марий Эл
79	Вологодский оптико-механический завод	15	Вологодская область
80	Компания Сухой	14	Москва
81	Уральский приборостроительный завод	14	Свердловская область
82	Арзамасский машиностроительный завод	14	Нижегородская область
83	Раменский приборостроительный завод	13	Московская область
84	Литий-Элемент	13	Саратовская область
85	Пермская научно-производственная приборостроительная компания	12	Пермский край
86	НПО Завод «Волна»	12	Санкт-Петербург
87	Швабе – Фотоприбор	12	Москва
88	Ступинское машиностроительное производственное предприятие	12	Московская область
89	Завод №9	10	Свердловская область
90	Авиаавтоматика им. В.В. Тарасова	10	Курская область
91	Объединенная судостроительная корпорация (Группа ОСК)	10	Санкт-Петербург
92	Средне-Невский судостроительный завод	9	Санкт-Петербург
93	Сатурн	8	Омская область
94	Спецмагнит	8	Москва
95	Центральное конструкторское бюро аппаратостроения	6	Тульская область
96	Арзамасское НПП «ТЕМП-АВИА»	6	Нижегородская область
97	Борисоглебский приборостроительный завод	5	Воронежская область
98	Центр судоремонта «Звездочка»	5	Архангельская область
99	Московский машиностроительный завод «Вперёд»	5	Москва
100	Электромашиностроительный завод	5	Тульская область

# ВПК РОССИИ

## Практический опыт предприятий

программы модернизации и автоматизации  
повышение операционной эффективности  
бережливое производство и его инструменты  
эффективное управление процессами

# 15 проектов

повышения эффективности  
и производительности

АВИАСТАР-СП  
ОДК  
**УРАЛТРАНСМАШ**  
РАДИОЗАВОД  
ТОЧМАШ  
ТАКТИЧЕСКОЕ РАКЕТНОЕ ВООРУЖЕНИЕ  
LOCKHEED MARTIN  
И ДРУГИЕ КОМПАНИИ



Отечественные ИС в ОПК –  
вопрос национальной  
безопасности

Геннадий Гацко,  
председатель совета директоров  
корпорации «Галактика»

СПОНСОР ВЫПУСКА:



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:



Скачать выпуск бесплатно:  
<http://www.up-pro.ru/specprojects/vpk/>

# АО «Уралтрансмаш»: новые возможности производственного планирования

Условия и принципы, по которым работает современный рынок, за последние десятилетия заметно изменились. Вслед за ними вынуждены меняться и предприятия, что особенно непросто для тех, кто работает на рынке уже почти две сотни лет. Но непросто – не значит, невозможно, что доказывает на своем опыте АО «Уралтрансмаш». Директор по информационным технологиям и связи Константин Татаренков рассказывает о том, как за последние годы изменились подходы к производственному планированию и управлению ресурсами на предприятии.



*Константин Татаренков,  
директор по ИТ и связи АО «Уралтрансмаш»*

**– Константин, когда и как возникла необходимость перехода на современные системы управления эффективностью? Почему было принято решение отказаться от существующих подходов?**

– В 2006 году, когда меня назначили директором Центра информационных технологий, руководство поставило задачу по переходу от морально устаревшей АСУ предприятия к системе, отвечающей современным экономическим требованиям для более гибкого управления эффективностью всего завода.

Прежняя, советская, система, в которой рассчитывалась себестоимость и проводился бухгалтерский и кадровый учет, была ориентирована на массовое производство советских времен с учетом отработанных технологий, централизованного планирования и обеспечения материалами. Современное же позаказное производство, где работа ведется под конкретного клиента, где на первый план выходят освоение новых изделий и технологий, постоянная борьба за качество каждой выпускаемой единицы, требовало другой стратегии автоматизации. Это и подтолкнуло нас к внедрению [«Галактика ERP»](#).

**– Рассматривались ли перед стартом проекта другие решения? Почему предпочтение было отдано разработке корпорации «Галактика»?**

– Да, параллельно мы рассматривали решения от «Паруса», 1С, SAP, но предпочтение было отдано решениям «Галактики» по ряду причин. Например, на основании подготовленных аналитических отчетов мы пришли к выводу, что функциональность системы «Галактика ERP» соответствует возможностям, которые предлагает SAP. При этом совокупная стоимость владения решением от корпорации «Галактика» для нас оказалась ниже в 10 раз. К тому же, для нас как

представителя сегмента ОПК выбор в пользу российского решения, имеющего все необходимые сертификаты и допуски, был более предпочтительным при прочих равных условиях. Также немаловажным фактором являлось наличие у нас в Екатеринбурге команды опытных квалифицированных специалистов из компании ЗАО «Галактика-Урал» – Уральского регионального отделения корпорации «Галактика».

### – Какие задачи требовалось решить с помощью этой системы? Какие блоки работы были автоматизированы?

– Перед нами стояли задачи по автоматизации всех ключевых бизнес-процессов предприятия. Внедрение ERP-системы происходило поэтапно, с вводом каждого нового модуля мы закрывали соответствующий модуль в старой системе.

В первую очередь решались вопросы наведения порядка в материальном обеспечении: в складском, бухгалтерском учете, учете себестоимости, поставке той номенклатуры и тех материалов, которые необходимы. Во вторую – вопросы автоматизации управления производством: снижение дефицита на сборке, ежедневный оперативный контроль выполнения заданий во всех производственно-технологических комплексах (ПТК), партионный контроль движения деталей и сборочных единиц (ДСЕ), фиксация отклонений и оперативное перепланирование, своевременное обеспечение покупными комплектующими.

Если говорить об этапах, то в 2006-2007 гг. мы автоматизировали складскую логистику и расчеты с контрагентами, в 2008-2009 гг. – учет персонала и расчет заработной платы, с 2011 по 2013 гг. мы завершили работы по автоматизации бюджета доходов и расходов, бюджет движения денежных средств на предприятии. И еще параллельно с этими работами выполнялась автоматизация бухгалтерского и налогового учета – с 2007 по 2010 гг.

Со стороны может показаться, что сроки реализации проекта затянуты, но учитывая те сложности, с которыми нам пришлось столкнуться, и масштабы предприятия, а также достигнутые результаты, можно говорить о том, что задача выполнена в оптимальном режиме.

### – Какие именно трудности возникали в процессе внедрения?

– Уместно вспомнить высказывание нобелевского лауреата Петра Капицы: «Слово «внедрение» в русском языке означает, что продвижение вперед происходит при сопротивлении окружающей среды». Основные сложности были связаны даже не с техническими вопросами. Параллельно нам было необходимо решать множество организационных задач. В



## Справка об АО «Уралтрансмаш»

АО «Уралтрансмаш» – предприятие транспортного машиностроения с почти 200-летней историей, одно из старейших на Урале и в Российской Федерации. Выпускает военную технику, а также трамвайные вагоны, станки-качалки, железнодорожную продукцию. Единственное предприятие в России, производящее самоходные артиллерийские установки. Сегодня на предприятии осуществляется техническое перевооружение и модернизация станочного парка, что позволит Уралтрансмашу и впредь выполнять широчайший спектр технологических операций с неизменно высоким качеством. Расположено в Екатеринбурге, входит в состав научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод».



## Справка о Корпорации «Галактика»

Корпорация «Галактика» – ведущий разработчик информационных бизнес-систем в странах СНГ. Компания с 1987 года самостоятельно создает, поставляет и поддерживает передовые ИТ-решения в области управления предприятием. Компетенции и опыт «Галактики» позволяют гарантировать качественную реализацию проектов и максимальный эффект для заказчика.

частности, нам приходилось участвовать в выстраивании логики учетных процессов, часть из которых велась вручную.

Также были сложности, связанные с представлениями пользователей о работе. Конечно, им всегда хочется «оставить все как есть» – так привычнее и удобнее. Зачастую мы старались идти им навстречу, но по ряду направлений при проведении обследования и формировании технического задания мы видели, что функционал системы в исходном виде поможет нам оптимизировать процесс работы на практике, и мы были вынуждены настаивать на изменении привычных всем процессов.

### – Проводилась ли интеграция системы «Галактика ERP» с другими решениями, используемыми в АО «Уралтрансмаш»?

– Когда мы только приступили к проекту, у нас еще

не было острой потребности в интеграции системы «Галактика ERP» с другими системами, однако для переходного периода мы, совместно со специалистами Уральского регионального отделения корпорации «Галактика», разработали решения с элементами интеграции для планомерного замещения старой системы. Другой аспект интеграции состоит в том, что в качестве решения для управления производством мы используем специализированную систему «Галактика АММ» (Advanced Manufacturing Management – управление производственными процессами). Конечно, все решения от корпорации «Галактика» интегрированы между собой. В свою очередь, система «Галактика АММ» интегрирована с важной для нашего предприятия системой конструкторско-технологической подготовки. Еще позже появилась потребность интеграции ERP с системой электронного документооборота, которая используется в работе завода. В 2010 году нам потребовалось интегрировать с ERP систему электронного контроля допуска на предприятие. На основе данных из этой системы формируется табель и происходит учет рабочего времени повременщиков.

Могу сказать, что сегодня именно система «Галактика ERP» является ядром нашей информационной системы. И все остальные направления работы мы выстраиваем с учетом дальнейшей интеграции с ней.

### – Сколько времени занял проект от начала внедрения до перевода системы в промышленную эксплуатацию?

– Хорошую систему до конца внедрить никогда не возможно. Почему? Потому что хорошая система имеет возможности для постоянного развития в соответствии с потребностями предприятия. Между хорошей системой и пользователями со временем устанавливается своего рода симбиоз, когда хочется сделать еще лучше, еще больше, качественнее, интереснее.

Если нужны какие-то конкретные цифры, то могу сказать, что вывод в промышленную эксплуатацию каждого отдельно взятого модуля длится примерно от шести до девяти месяцев. Мы начали работать с корпорацией «Галактика» в 2006 году. И с тех пор решили достаточно много задач совместно, при этом постоянно находимся в режиме оптимизации процессов, так как это обусловлено внешними вызовами. И система позволяет нам оперативно на эти вызовы отвечать.

### – Проводилась ли доработка системы после запуска ее в промышленную эксплуатацию? Какие функции она затронула?

– Доработки, конечно, проводились. Взять хотя бы

необходимость в предоставлении специфичных, разработанных именно для нас, отчетных форм. Но все же некоторые доработки, слишком глубокую кастомизацию решения и выполнение не всегда обоснованных запросов пользователей, я считаю нецелесообразными. Чем больше мы подстраиваем систему под специфику предприятия, тем сложнее в дальнейшем ее обновлять. Кроме того, такая пози-

### Справка о системе «Галактика ERP»

«Галактика ERP» (enterprise resource planning) – современная высокопроизводительная автоматизированная система, позволяющая оперативно решать управленческие и учетные задачи, а также обеспечивать персонал предприятия достоверной информацией.

Система состоит из следующих функциональных блоков:

- Логистика,
- Бухгалтерский и налоговый учет,
- Планирование и управление финансами,
- Планирование и управление производством,
- Управление персоналом,
- Специализированные решения.

Функциональные возможности системы «Галактика ERP» полностью соответствуют потребностям отечественных предприятий. На базе «Галактика ERP» создан ряд отраслевых решений, которые учитывают специфические потребности предприятий различных отраслей.

### Справка о системе «Галактика АММ»

«Галактика АММ» (advanced manufacturing management) – система управления производственными процессами сложных дискретных производств с позаказным и проектным типом управления. Решение было разработано в 2012 году и на сегодняшний день уже доказало свою эффективность у десятков предприятий. Ключевыми особенностями данного продукта является то, что он был специально спроектирован под задачи управления сложными позаказными производственными предприятиями, на основе наработанного за четверть века опыта реализации производственных проектов.

ция связана с тем, что стандартный функционал системы позволяет учесть лучшие отраслевые практики за счет централизованной системы разработки решений в корпорации «Галактика». Именно лучшие практики потом тиражируются и становятся доступными для всех пользователей.

### **– Быстро ли новая система была принята сотрудниками предприятия? Потребовалось ли проводить обучение сотрудников для использования системы?**

– Начну с того, что наш завод славится сотрудниками, которые работают в течение очень многих лет. У них были определенные опасения, связанные с необходимостью привыкать к работе в новой автоматизированной системе. Можно даже сказать, что это их пугало и вызывало некоторое сопротивление. Для преодоления этого, на этапе сдачи в промышленную эксплуатацию каждого отдельного блока, специалисты корпорации «Галактика» проводили обучение пользователей системы. Со временем стало заметно, что сотрудники не просто привыкали, а открывали для себя новые возможности и подтверждали, что работа стала более эффективной.

Сейчас у нас работает внутренняя система приема заявок, которая оперативно решает большую часть возникающих проблем. С самыми сложными вопросами у нас есть возможность обратиться в единый центр технической поддержки корпорации «Галактика».

### **– Сколько пользователей в данный момент работает в ERP?**

– Всего к работе в ERP-системе подключено более 70 служб и отделов. В системе «Галактика ERP» работает около 375 активных пользователей на сегодняшний день. И еще 183 – в системе «Галактика АММ».

### **– С момента запуска проекта в эксплуатацию прошло десять лет. Какие задачи решаются с помощью решений, предлагаемых компанией «Галактика», сегодня? Каковы главные результаты внедрения?**

– Сегодня с помощью системы «Галактика ERP» охвачены все ключевые бизнес-процессы предприятия: бухгалтерский и налоговый учет, логистика, формирование себестоимости, расчеты с контрагентами, бюджетирование, учет персонала.

Значительного прогресса с помощью системы мы достигли в вопросе формирования дебиторско-кредиторской задолженности. Раньше, в используемой системе АСУ предприятия, она формировалась с опозданием до трех месяцев. Сегодня данные по расчетам с контрагентами формируются автоматически в оперативном режиме. Более качественно

ведется и учет рабочего времени. Особенно актуально это для расчета повременщиков.

Мы получили существенное облегчение налогообложения с помощью системы «Галактика ERP». За счет оперативной работы с налоговыми органами нам удается в виде возврата НДС высвободить до 7 млн рублей оборотных средств в месяц, и, соответственно, не менее 70 млн рублей в год.

## **К РАБОТЕ В ERP-СИСТЕМЕ ПОДКЛЮЧЕНО БОЛЕЕ 70 СЛУЖБ И ОТДЕЛОВ. В СИСТЕМЕ «ГАЛАКТИКА ERP» РАБОТАЕТ ОКОЛО 375 АКТИВНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ.**

Что касается системы «Галактика АММ», одним из экономических эффектов внедрения стала возможность реализации вытягивающего планирования под графики финальной сборки изделий, сокращая тем самым объемы незавершенного производства – по сути, замороженные оборотные средства. То есть «Галактика АММ» не позволяет выдать со складов материал под заказы, которые не требуются, либо не приоритетны. Система позволяет видеть очень важный для предприятия показатель: какая номенклатура на какие детали изготавливается, на какой заказ. Появилась прозрачность в производственных процессах. Кроме того, она позволяет вовлечь в процесс т.н. свободные остатки, и благодаря грамотному управлению высвобождается часть оборотных средств. Для справки: на момент начала запуска системы в опытную эксплуатацию выполнение номенклатурного плана сформированного в системе составляло около 50%, на момент окончания опытной эксплуатации – свыше 85%.

### **– Планируется ли расширение функциональности системы?**

– В будущем мы планируем развивать функциональность системы в части управления производственными активами предприятия и транспортом, а также проведением плановых ремонтов. Для нас это откроет новые возможности для более эффективного планирования производства, связанного с учетом ресурсов и возможных простоев.

У нас есть сформированный пул ожиданий и пожеланий от пользователей по развитию системы. Они оценили систему, приняли и готовы работать в ней, решать сложные производственные задачи.

Также мы планируем дальнейшее развитие модуля «Информационная система руководителя» – системы «Галактика BI», которая позволяет видеть данные в разных разрезах, проводить их анализ и представлять результаты этого анализа в удобной графической форме.



Добавьте в свой рабочий график:

# Бизнес-форум 1С:ERP

Новые возможности решений «1С»,  
практика внедрений, обмен опытом

**28 октября 2016 года**  
Москва, Конгресс-центр ЦМТ



## К участию в форуме приглашаются:

- ☑ представители руководящего состава предприятий: собственники и акционеры, топ-менеджеры, главные бухгалтеры
- ☑ представители руководящего состава крупных бюджетных учреждений и органов власти, отвечающие за информатизацию

**Дополнительная информация и регистрация**  
на сайте [www.1c.ru/bf](http://www.1c.ru/bf)

Количество мест ограничено.

Участие бесплатное по предварительной регистрации



[www.1c.ru/bf](http://www.1c.ru/bf)

# Номинация: «ТОП-100: Лидеры по производительности труда в машиностроении России – 2016»

Выражаем **глубокую благодарность Фирме «1С»**, партнеру-спонсору номинации «Машиностроение», за содействие в проведении Премии по производительности-2016.

Машиностроение – самая многочисленная отрасль из представленных в этом проекте: более 230 предприятий из ТОП-1000. В ТОП-100 предприятий ВПК представители машиностроения также занимают значительное место. Суммарная выручка предприятий машиностроения, рассмотренных в рамках Премии по производительности – 2016, составляет 4,266 трлн руб., количество сотрудников – более 1,47 млн чел. Всего во время работы над проектом были изучены данные 2150 предприятий отрасли.

Средняя производительность по отрасли составила **2,53 млн руб./чел./год.**

В судостроительной отрасли лидером по производительности труда является **Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин»** (Объединенная судостроительная корпорация), производительность труда – 12,68 млн руб./чел. в год. Предприятие также занимает 2-е место в номинации «ТОП-100: Лидеры производительности труда в ВПК России – 2016».

В авиастроении Лидер по производительности труда – **Гражданские самолеты Сухого (Объединенная авиастроительная корпорация)**, производительность труда – 13,28 млн руб./чел. в год, рост за год +24 %.

**1-е место:** Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус,  
производительность труда: **47,43 млн руб./чел. в год.**

Производительность труда на Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус более чем в **18 (!) раз выше средней производительности по отрасли.** Рост производительности за год составил +22 %. ООО «Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус» (Hyundai Motor Manufacturing Rus), российский завод компании Hyundai Motor, является лидером по производительности автомобильной промышленности и г. Санкт-Петербург.

**2-е место:** Подольский машиностроительный завод,  
производительность труда: **17,35 млн руб./чел. в год.**

Подольский машиностроительный завод является лидером по производительности в Московской области и уверенно занимает 2 место в номинации «Машиностроение» уже второй год подряд.

**3-е место:** Государственное машиностроительное конструкторское бюро «Вымпел» имени И.И. Торопова» (Корпорация «Тактическое ракетное вооружение»),  
производительность труда: **14,87 млн руб./чел. в год.**

Гос МКБ «Вымпел» им. И.И. Торопова» также занимает первое место в номинации «ТОП-100: Лидеры по производительности труда в ВПК России 2016». Рост производительности за год составил +48 %.



**Андрей Казак, директор по производству ООО «Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус», 1 место по производительности труда в отрасли «Машиностроение»:** «Текущая ситуация на российском авторынке непростая, рынок упал на 30%, многие заводы сократили производственные смены или рабочий график до 3-4 дней в неделю. Однако заводу «Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус» удастся продолжать стабильно работать в 3 смены, показывая результаты по производительности на уровне мировых лидеров автомобилестроения. На протяжении последних нескольких лет мы являемся вторым крупнейшим автомобильным заводом в стране, выпуская 19% от общего объема производства автомобилей и остаемся надежным партнером для наших поставщиков, клиентов и сотрудников. За счет чего нам удалось этого добиться?»

Во-первых, мы создали современный завод, который соответствует международным стандартам компании Hyundai Motor. На нашем предприятии очень высокий уровень автоматизации. В создании автомобилей задействовано более 230 промышленных роботов. Высокий уровень автоматизации позволяет нам выпускать много, быстро и качественно. Каждый час с конвейера сходит 43 автомобиля, за год объем производства превышает 200 тыс. автомобилей. При этом на нашем заводе работает всего 2200 человек, но каждый из сотрудников ориентирован на общий результат, каждый внимательно

подходит к вопросам качества и эффективности выполняемой работы. По итогам прошлого года именно наш завод был признан лучшим заводом группы компаний Hyundai Motor по показателям качества и производительности.

Во-вторых, мы стараемся максимально эффективно использовать все имеющиеся ресурсы, направляем на переработку и повторное использование большое количество различных материалов, воду и растворители, используем энергоэффективные лампы и технологии. Наши производственные мощности загружены на 100%. Мы достаточно гибко реагируем на спрос на рынке и в случае необходимости организуем дополнительную работу производства в выходные дни. Кроме того, мы постоянно ищем возможности для улучшения и оптимизации производственных процессов. На заводе эффективно работает система инновационных предложений. Каждый сотрудник предприятия может и должен вносить предложения на темы качества, эффективности, сокращения затрат и охраны труда. В качестве поощрения используются почетные знаки, грамоты и денежное вознаграждение. В прошлом году было зарегистрировано более 3 тыс. предложений. Мы стараемся увеличить уровень локализации компонентов, замещать импортные материалы на отечественные без ущерба качеству, чтобы снизить зависимость от курсов валюты.

Немаловажным фактором устойчивого развития нашего предприятия стал правильно выбранный продукт, точнее целая линейка продуктов. Мы внимательно следим за ценами на рынке и всегда стараемся предложить наилучшее сочетание: цена-качество-опции в своем классе. Наш завод производит самые популярные в России автомобили: Hyundai Solaris, Kia Rio. Они построены на одной технической платформе, что позволяет нам использовать для их производства одну линию. Мы верим в российский рынок, не привыкли останавливаться на достигнутом и всегда смотрим вперед. Именно

поэтому в августе этого года мы начали производство нового компактного кроссовера Hyundai Creta, т.к. считаем, этот сегмент перспективным на рынке. Мы экспортируем нашу продукцию в страны ближнего зарубежья, а также страны Ближнего Востока, тем самым привлекая доход в иностранной валюте.

Компания много вкладывает в переподготовку и обучение персонала. Разработана и действует система внутривзаводских тренингов, также сотрудники участвуют в программах повышения квалификации на заводах Hyundai Motor в Корее, Чехии, Словакии, США».



**Юрий Слюсарь, президент Объединенной авиастроительной корпорации:**

«Программа развития авиастроения России предусматривает существенное повышение производительности труда сотрудни-

ков на предприятиях. К этому году Объединенная авиастроительная корпорация вложила десятки миллиардов рублей в оснащение сверхсовременными станками и технологическими линиями наших заводов. Мы запустили работу центров компетенций ОАК – по созданию по инновационной безавтоклавной инфузионной технологии крыла из композиционных материалов для лайнера МС-21, комплексированию борта самолета авионики, выпуску панелей, люков и дверей. Благодаря автоматизации на некоторых участках производительность труда удалось поднять в пять и даже более раз.

Однако возможности инвестировать в покупку и оборудования и технологий, к сожалению, не бесконечны. В этом году наш приоритет – организация незатратных мероприятий в области бережливого производства, которые требуют смекалки и инициативы производственников на местах, но не масштабных капитальных вложений.

Самой главной задачей, которую я ставлю сегодня перед директорами предприятий, становится изменение сознания людей. У нас есть десятки примеров, когда именно предложения рабочих не только помогали сделать безопаснее и чище цех, рабочее место, но существенно улучшали производственный процесс.

К этому году мы получили ощутимые результаты проектов по бережливому производству. Экономисты подсчитали, что с января 2013 года, когда мы на-

чали внедрять элементы производственной системы на заводах Объединенной авиастроительной корпорации, суммарный эффект приблизился к одному миллиарду рублей. В 2015 году рабочие и инженеры на наших заводах реализовали более 10 000 предложений сотрудников по улучшению производства – от самых простых, по оснащению рабочего места, и до совершенствования целых технологических цепочек. Предложения по улучшениям вносил каждый десятый сотрудник. Наши усилия по включению рабочих и инженеров в процесс незатратных изменений становятся заметными и получают ощутимый эффект. В этом году в конкурсе проектов по совершенствованию производственной системы ОАК приняло участие более 20 проектов, общий экономический эффект от их внедрения – около 220 млн рублей. Приоритет этого года – внедрение мероприятий по бережливому производству на всех без исключения производствах Объединенной авиастроительной корпорации.

**НАШ ПРИОРИТЕТ – ОРГАНИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ В ОБЛАСТИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА**

Каждый год в Москве Объединенная авиастроительная корпорация проводит конкурс на лучшие проекты в области бережливого производства. На мероприятиях рассматриваются десятки проектов в области бережливого производства с разных предприятий, конкурс собирает лучших инноваторов со всего холдинга. Жюри традиционно возглавляет президент Объединенной авиастроительной корпорации, в его работе непосредственное участие принимают руководители ОАК и наших дочерних предприятий, отвечающих за производство, кадровую политику. Традиционно победители конкурса ОАК получают премии. Награды за развитие бережливого производства я считаю самыми эффективными инвестициями в нашей корпорации».

Таблица 7. ТОП-100: Лидеры по производительности труда в машиностроении России – 2016 (1/2)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Регион
1	Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус	47,43	Санкт-Петербург
2	Подольский машиностроительный завод	17,35	Московская область
3	Государственное машиностроительное конструкторское бюро «Вымпел» имени И.И. Торопова	14,87	Москва
4	Гражданские самолеты Сухого	13,28	Москва
5	Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин»	12,68	Санкт-Петербург
6	Судостроительный завод «Вымпел»	8,88	Ярославская область
7	Судостроительная фирма «АЛМАЗ»	8,06	Санкт-Петербург
8	Казанский вертолетный завод	7,33	Республика Татарстан
9	ГПЗ-2	7,26	Москва
10	Ярославский ВРЗ «Ремпутьмаш»	7,26	Ярославская область
11	Комбайновый завод «Ростсельмаш»	7,01	Ростовская область
12	Череповецкий литейно-механический завод	6,95	Вологодская область
13	Адмиралтейские верфи	6,75	Санкт-Петербург
14	РИАТ	6,66	Республика Татарстан
15	Роствертол	6,63	Ростовская область
16	Монолит	6,53	Брянская область
17	Прибалтийский судостроительный завод «Янтарь»	5,78	Калининградская область
18	Петербургский тракторный завод	5,71	Санкт-Петербург
19	Центр судоремонта «Звездочка», Филиал «Астраханский судоремонтный завод»	5,69	Астраханская область
20	Корпорация «Иркут»	5,62	Иркутская область
21	Машиностроительный завод	5,20	Московская область
22	Красногорский комбинат автофургонов	4,93	Республика Марий Эл
23	Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С. П. Королева	4,91	Москва
24	ОДК-Газовые турбины	4,87	Ярославская область
25	Судостроительный завод им. Октябрьской революции	4,81	Амурская область
26	Центр технологии судостроения и судоремонта	4,72	Санкт-Петербург
27	Калужский завод «Ремпутьмаш»	4,70	Калужская область
28	ИЛ (Авиационный комплекс им. С.В. Ильюшина)	4,60	Москва
29	Тихвинский вагоностроительный завод	4,59	Ленинградская область
30	Щербинский лифтостроительный завод	4,56	Москва
31	Судостроительный завод «Северная верфь»	4,55	Санкт-Петербург
32	Компания Сухой	4,14	Москва
33	Судоремонтно-судостроительная корпорация	4,13	Нижегородская область
34	Чепецкий механический завод	4,01	Удмуртская Республика
35	Новосибирский авиаремонтный завод	3,98	Новосибирская область
36	Авиадвигатель	3,95	Пермский край
37	НПО «Высокоточные комплексы»	3,95	Москва
38	Метровагонмаш	3,86	Московская область
39	Криогенмаш	3,81	Московская область
40	Октябрьский электровагоноремонтный завод	3,76	Санкт-Петербург
41	НПП «Старт» им. А.И. Яскина	3,75	Свердловская область
42	Дальневосточный завод энергетического машиностроения	3,72	Хабаровский край
43	Верещагинский ПРМЗ «Ремпутьмаш»	3,70	Пермский край
44	Автодизель (Ярославский моторный завод)	3,59	Ярославская область
45	Сибнефтемаш	3,53	Тюменская область
46	Арзамасский машиностроительный завод	3,48	Нижегородская область
47	Авиационная корпорация «Рубин»	3,48	Московская область
48	Мельинвест	3,46	Нижегородская область
49	Мотовилихинские заводы	3,44	Пермский край
50	Тульский оружейный завод	3,42	Тульская область

Таблица 7. ТОП-100: Лидеры по производительности труда в машиностроении России – 2016 (2/2)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Регион
51	Дубненский машиностроительный завод имени Н.П. Федорова	3,42	Московская область
52	АВТОВАЗ	3,37	Самарская область
53	Свердловский путевой ремонтно-механический завод «Ремпутьмаш»	3,29	Свердловская область
54	Северное проектно-конструкторское бюро	3,24	Санкт-Петербург
55	Уфимское моторостроительное производственное объединение	3,22	Республика Башкортостан
56	Центр судоремонта «Звездочка», Головная организация АО «ЦС «Звездочка»	3,21	Архангельская область
57	Барнаульский завод асбестовых технических изделий	3,16	Алтайский край
58	Уралхиммаш	3,15	Свердловская область
59	Выборгский судостроительный завод	3,10	Ленинградская область
60	Московский вертолетный завод им. М.Л. Миля	3,01	Москва
61	Балтийский завод - Судостроение	2,99	Санкт-Петербург
62	Научно-исследовательское предприятие общего машиностроения	2,97	Нижегородская область
63	Информационные спутниковые системы имени академика М.Ф. Решетнёва	2,92	Красноярский край
64	Машиностроительный завод «ЗиО-Подольск»	2,86	Московская область
65	ОКБ им. А.С. Яковлева	2,84	Москва
66	Артемовский машиностроительный завод «ВЕНТПРОМ»	2,80	Свердловская область
67	Калужский турбинный завод	2,77	Калужская область
68	Мотовилиха - гражданское машиностроение	2,76	Пермский край
69	Тверской вагоностроительный завод	2,75	Тверская область
70	Ижевский мотозавод «Аксион-холдинг»	2,75	Удмуртская Республика
71	Камов	2,75	Московская область
72	Завод Тула	2,69	Тульская область
73	Калужский завод электронных изделий	2,65	Калужская область
74	ПО «Северное машиностроительное предприятие» (Севмаш)	2,64	Архангельская область
75	Центр судоремонта «Звездочка»	2,64	Архангельская область
76	Арзамасский завод коммунального машиностроения	2,64	Нижегородская область
77	Новосибирский стрелочный завод	2,62	Новосибирская область
78	НПО «Стрела»	2,60	Тульская область
79	Санкт-Петербургское открытое акционерное общество «Красный Октябрь»	2,57	Санкт-Петербург
80	ПО ЕЛАЗ	2,54	Республика Татарстан
81	Контур	2,54	Новгородская область
82	Первомайскиммаш	2,53	Тамбовская область
83	КАМАЗ	2,53	Республика Татарстан
84	Демиховский машиностроительный завод	2,53	Московская область
85	ОДК-Пермские моторы	2,51	Пермский край
86	Красногорский завод имени Зверева	2,50	Московская область
87	Зеленодольский завод им. А.М. Горького	2,49	Республика Татарстан
88	Бердский электромеханический завод	2,48	Новосибирская область
89	АЭМ-технологии	2,45	Санкт-Петербург
90	Московский машиностроительный завод «Знамя»	2,42	Москва
91	Средне-Невский судостроительный завод	2,36	Санкт-Петербург
92	Ковровский механический завод	2,31	Владимирская область
93	Новороссийский судоремонтный завод	2,31	Краснодарский край
94	Ижевский завод нефтяного машиностроения	2,29	Республика Удмуртия
95	Челябинский кузнечно-прессовый завод	2,27	Челябинская область
96	Завод бурового оборудования	2,27	Оренбургская область
97	Центросвармаш	2,27	Тверская область
98	МТЗ ТРАНСМАШ	2,26	Москва
99	Завод «Красное Сормово»	2,24	Нижегородская область
100	Новозыбковский машиностроительный завод	2,23	Брянская область

# Производственная система Ростсельмаш: результативность и эффективность

По итогам первой Всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2015» комбайновый завод «Ростсельмаш» вошел в ТОП-100 лучших производств машиностроительной отрасли, оставив позади весьма серьезных конкурентов. В рамках второй Всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2016» компания улучшила показатели практически в два раза и поднялась на 11 место (производительность труда в 2015 году составила 7,01 млн руб./чел. в год). Не последнюю роль в достижении такого результата сыграло постоянное развитие собственной производственной системы, которое продолжается с 2004 года. Опыт реализации проекта делится Дмитрий Мареновский, директор по производству компании «Ростсельмаш».



*Дмитрий Александрович Мареновский,  
Директор по производству компании  
«Ростсельмаш»*

## Точка старта

Чтобы можно было по-настоящему оценить весомость достигнутых результатов и сложность пройденного пути, необходимо обозначить те условия, в которых находилось предприятие до начала совершенствования производственной стратегии.

В период реформ многие достижения предшествующих десятилетий были попросту утеряны – даже крупнейшие предприятия вынужденно перешли в режим выживания. Объективные экономические трудности привели к проблемам в оплате труда сотрудников. Как закономерный итог – уход высокопрофессиональных рабочих, костяка, который мог бы на личном примере обучать новые поколения работников.

К моменту смены руководства в 2000 году предприятие полностью отвечало перечисленным выше «признакам». Поэтому главной задачей виделась модернизация производства с целью вывода на рынок современной конкурентоспособной продукции. Действующая на момент развертывания программы совершенствования ПС была объективно оптимальной в течение предшествующих десятилетий, ориентированных на массовый распределительный выпуск продукции, но далеко не полностью отвечала тем задачам, которые встали перед предприятием в начале тысячелетия.

## Оптимизация и модернизация

Для вывода предприятия на новый уровень необходимо было решить две задачи. Первая, самая очевидная, заключалась в необходимости физической

модернизации производства, внедрения современных технологий, что позволило бы выпускать максимально эффективную технику.

Вторая задача, по сути неотделимая от первой, касалась достижения необходимой гибкости производственной системы (ПС), дающей возможность в максимально короткие сроки переходить на выпуск новой продукции. Т.е. ПС необходимо было переориентировать на целевое удовлетворение конкретизированных потребностей аграриев.

В течение первого этапа развития стратегии компании, длившегося с 2004 по 2008 гг., была модернизирована часть цехов, внедрены новые технологии, реорганизованы производственные участки, оптимизирована их работа в соответствии с загрузкой главного конвейера и т. п.

В результате удалось вывести на рынок несколько новых моделей зерноуборочной и кормоуборочной техники. Кроме того, уровень незавершенности производства был снижен на 56 %, а например, количество изготовленных за 1 смену кабин выросло на 108 %.

## Повышение операционной эффективности: этап второй

Повышение качества продукции с одновременным сокращением издержек с помощью инструментов Бережливого производства, «Упорядочения/5S», TPM, TQM, SMED, COOПП, MRP, Кайдзен-деятельности и т.д. можно назвать стандартной методикой. Все эти инструменты, системы и стратегии мы разворачивали и внедряли в производственных цехах, а также в обслуживающих их подразделениях на протяжении всего второго этапа, длившегося с 2009 по 2014 гг.

Перед развертыванием системы повышения операционной эффективности предприятия был изучен как опыт ведущих зарубежных компаний, так и практика применения методик в отечественных условиях, тщательно проанализированы подходы, принесшие наиболее цельные, устойчивые результаты, учтены наиболее часто встречающиеся ошибки. Так, мы были готовы к неизбежным финансовым затратам и преодолению инерционности сложившихся за десятилетия схем работы.

Среди возможных вариантов для внедрения на предприятии был выбран подход, адаптированный к российским условиям вообще и крупному машиностроительному предприятию в частности. Он базируется на принципах, которые можно обозначить фразой «объясни суть и покажи пример, чтобы сотрудник мог воплотить решение самостоятельно».

Осознавая, что такой метод требует больших временных затрат, чем европеизированная техника, предусматривающая проведение большей части не-

# ROSTSELMASH

## Справка о компании

Компания Ростсельмаш контролирует около 20% мирового рынка сельхозтехники. В 2014 году компания отметила 85-летие. На производственных площадках в России, Канаде, США и Казахстане выпускается 24 типа сельскохозяйственной техники, более 150 моделей и модификаций. Это зерноуборочные комбайны TORUM, ACROS, VECTOR, кормоуборочные комбайны – в том числе RSM 1401, косилка самоходная, тракторы и опрыскиватели VERSATILE, почвообрабатывающая, кормозаготовительная и другая техника. Продажа сельхозмашин и их сервисное сопровождение осуществляется через разветвленную дилерскую сеть в 26 странах мира.

обходимых мероприятий сторонними высокопрофессиональными специалистами, мы выбрали его потому, что и результаты, как правило, оказываются более долговременными и надежными.

За 8 предшествующих лет была выявлена большая часть моментов, препятствующих повышению операционной эффективности производства. И для начального приложения усилий были определены не только самые слабые в цепочке места, но участки, введение мер на которых было бы максимально результативным и показательным для других подразделений, что, как мы полагали, позволило бы снизить «сопротивление на местах».

## ПЕРЕД РАЗВЕРТЫВАНИЕМ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ БЫЛ ИЗУЧЕН КАК ОПЫТ ВЕДУЩИХ ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ, ТАК И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДИК В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Старт системе был дан только после создания рабочих схем, проведения всех необходимых подготовительных мероприятий и каскадного обучения части сотрудников, которые в дальнейшем стали Лидерами своих рабочих групп (РГ).

Для формирования эффективной рабочей команды были реализованы:

- ряд жестких требований по выполнению обязательного списка действий (выполнение



Главный конвейер

плана-графика, проведение совещаний для постановки и решения задач, своевременное оформление итоговых документов, разработка и ведение стенда группы с постоянной актуализацией информации);

- предоставление комфортного, оборудованного всем необходимым для работы, помещения;
- поощрительные меры (от простых чаепитий на первом этапе до премирования лидирующих групп).

Что касается Кайдзен-деятельности, впервые система приема предложений по улучшению качества продукции была запущена еще в 2006 г. Первоначально полученные результаты позволили сделать вывод о целесообразности, даже необходимости, развертывания Кайдзен, что и было сделано в 2009г.

### Оценка результативности

При оценке результативности мер по повышению операционной эффективности производства используются стандартные показатели. Среди промежуточных можно отметить следующие:

- снижение количества времени, затрачиваемого на каждую операцию;
- снижение частоты поломок оборудования и увеличение межремонтного периода;

- повышение уровня производственной безопасности;
- снижение времени и количества ресурсов, необходимых для доработки каждой готовой единицы продукции;
- сокращение временных затрат на полный цикл производства единицы продукции.

Дополнительно оценивается число обращений в сервисные центры компании конечных потребителей сельхозтехники. Этот показатель весьма важен, так как позволяет оценивать работу не только самой компании, но и партнеров «Ростсельмаш».

Что касается производительности труда – она есть скорее причина, чем следствие повышения ЭЭ предприятия, поэтому является одним из важнейших показателей, находящихся в фокусе внимания при оценке деятельности производства. В целом, за прошедшие с момента начала совершенствования ПСР годы производительность труда по предприятию росла более чем на 2 % ежегодно.

Для оценки эффективности Кайдзен-деятельности поэтапно вводились следующие показатели:

- 2011 г. Целевой показатель по внедрению предложений.
- 2012 г. Показатель реализации предложений, а так же система премирования – от 3 до 10 % от годового экономического

эффекта реализованных предложений.

– 2013 г. Целевой показатель экономического эффекта от реализованных Кайдзен-предложений.

– 2015 г. Показатель вовлеченности сотрудников в Кайдзен-деятельность.

Если говорить о таком КПЭ, как финансовые показатели, экономический эффект предложений постоянно повышается. Например, если сравнивать показатели 2013 и 2014 гг., при практически одинаковом количестве предложений ЭЭ возрос фактически в 2 раза.

При этом опыт «Ростсельмаш» показал, что невозможно из всего комплекса примененных методик и использованных инструментов выделить какой-то один «особенно эффективный» – они взаимосвязаны и представляют собой единое целое.

## Учет ошибок создателей

Говоря об операционной эффективности, принято обращаться к признанным создателям принятой (в той или иной вариации) на предприятиях мировых лидеров системе эффективного менеджмента – японцам.

Но не стоит забывать о том, что, по мнению ряда экспертов, именно упорное следование принципам ОЭ сбросило с лидирующих позиций многие именитые корпорации Страны Восходящего Солнца. Почему это произошло? Дело в том, что решая одну и ту же задачу с применением верных формул, мы получим одинаковый результат. Японские компании, достигнув преимуществ перед западными в эффективности менеджмента, пришли к тому, что линейки их продуктов, по сути, были копиями друг друга. А западные компании не забывали уделять внимание вариативности, хотя не у всех это получилось.

«Ростсельмаш» не преследует цели «сделать такое же, но дешевле», как это практиковалось у «проигравших рынок». Мы следуем принципу «сделать эффективнее и, желательно, доступнее». Поэтому последние модели выпускаемых агромашин, использующие известные принципы (например, обмолота) имеют ряд серьезно отличающих их от конкурентов преимуществ.

## Конкурентное преимущество «Ростсельмаш»: третий этап

Опыт, полученный в течение предыдущего столетия, позволил нам сформулировать 12 основных принципов ПСР, среди которых в плане повышения производительности, качества и снижения затрат можно отметить следующие:

**1. Синхронизация производственных потоков**, координация производственных участков с главным конвейером — доставка составляющих элементов конечного продукта в нужное место и в нужное время.

**2. Построение системы «встроенного качества»** путем обучения всех сотрудников методам управления и контроля качества, а также за счет использования инструментов Защиты от ошибок и Анализа видов (причин) и последствий отказов оборудования на всех стадиях разработки оборудования и оснастки, а также проектирования технологических процессов.

**3. Дальнейшее вовлечение сотрудников в Кайдзен-деятельность**, практическое обучение использованию инструментов бережливого производства, четкое продуктивное взаимодействие между собой сотрудников и подразделений.

**4. Работа с поставщиками как с полноправными участниками процесса создания полезного продукта.** Вовлечение партнеров в программу развития ПСР на принципах обоюдной выгоды.

**5. Компетенции и мотивации.** Обучение, подготовка, повышение уровня квалификации в течение всего времени работы на предприятии, переподготовка, в т.ч. в «Академии Ростсельмаш». Создание и пополнение базы знаний как на основе собственного опыта, так и за счет отбора успешных методик. Мотивация путем достойной оплаты труда, предоставления возможности профессионального развития и карьерного роста, премирования за реализованные Кайдзен-предложения.

**6. Решение проблем едиными методами и сообща.** Вовлечение в решение возникающих проблем каждого сотрудника, решение задачи в соответствии с разработанной схемой: выявление проблемы – наблюдение – анализ – разработка решения – выполнение – оценка результативности – стандартизация/реагирование.

**7. Устранение потерь.** Привитие сотрудникам навыков выявления 8 основных потерь и принятие мер по их ликвидации в рамках Кайдзен.

**8. Безопасность.** Безоговорочное соблюдение ППБ, воспитание привычки безопасного поведения, выявление и устранение факторов риска.

**9. Стандартизация.** Фиксация наиболее удачных решений в стандартах с целью предотвращения возникновения проблем, создания базы для обучения и аудита, упрощения функций управления. Разработка документов, четких, ясных по содержанию.

Мы хотели бы обратить особое внимание на п. 4. Выше уже упоминалось о том, что обратная связь с потребителями продукции позволяет оценивать и качество работы партнеров. И, к сожалению, в прошлом не раз отмечались случаи неудовлетворительного выполнения ими своих обязательств, что в итоге отрицательно сказывалось на конечном КПЭ «Ростсельмаш». В связи с этим была разработана единая система оценки и выбора поставщиков, ко-

торая позволила сделать результаты сотрудничества более предсказуемыми.

Кроме того, одной из главнейших задач мы видим предвосхищение запросов конечных потребителей продукции. Сегодня они касаются не только максимальной производительности и комфортности техники, но ее интеллектуализации. И в этой сфере мы ведем активные разработки, результаты которых будут представлены в обозримом будущем.

В целом же, усилия направлены на постоянное совершенствование каждой части производственного процесса. В настоящее время в программу ПСР, основанной на принципах бережливого производства, вовлечены все без исключения подразделения компании.

Продолжается работа над созданием единой системы показателей для оценки состояния производства, которая позволяет отслеживать реальное положение вещей, опираясь на объективную инфор-

мацию. Т.е. дает возможность оперативно вносить необходимые корректировки в деятельность предприятия, следовательно, обеспечивает гибкость процессов.

**В ПРОГРАММУ ПСР, ОСНОВАННОЙ НА ПРИНЦИПАХ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА, ВОВЛЕЧЕНЫ ВСЕ БЕЗ ИСКЛЮЧЕНИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ КОМПАНИИ**

Проведение Премии по производительности позволило увидеть независимую оценку реализации Производственной системы Ростсельмаш, ее потенциала. Высокие позиции в рейтинге подтверждают верность реализуемых нами решений и возможность достижения еще более впечатляющих результатов.



Сборка тракторов

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

Лидер отрасли, Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус, несмотря на свои уже впечатляющие результаты по производительности, смог обеспечить и ее рост в +22 %. Государственное машиностроительное конструкторское бюро «Вымпел» имени И.И. Торопова», занявшее третье место по производительности в отрасли, показало рост +48 %.

**1-е место:** Судостроительный завод «Вымпел»,  
рост производительность труда: **+216 %**.

**2-е место:** Череповецкий литейно-механический завод,  
рост производительность труда: **+212 %**.

**3-е место:** Тульский оружейный завод,  
рост производительность труда: **+162 %**.

Предприятие также заняло третье место в номинации «ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в ВПК России за год».

47



**Поляков Виктор Анатольевич, заместитель генерального директора - управляющий директор ПАО «НПО «Сатурн»:**

«В год столетнего юбилея «Сатурн» чувствует себя, как зрелый человек, полный сил, энергии, опыта, знаний, стрессоустойчивости и новых амбиций, который уверенно и спокойно делает свое дело (в 2016 году «Сатурн» отмечает свое 100-летие – прим. редакции). Мы прожили годы, когда нас трясло. Нам удалось стабилизировать ситуацию за счет серьезной реорганизации внутренних процессов по оптимизации экономики и технических характеристик продуктового ряда.

Целый ряд продуктов вышел на зрелый уровень жизненного цикла. Мы имеем устойчивый диверсифицированный портфель заказов до 2020 года. Это

**РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ЗА ГОД НА ПАО «НПО «САТУРН» СОСТАВИЛ +29%**

означает стабильность для предприятия, его работников. Последние четыре года в НПО «Сатурн» сохраняется тенденция роста объемов производства и продаж продукции.

На протяжении ряда лет увеличение объемов производства и реализации продукции сопровождается ростом производительности труда при сохранении численности персонала на уровне порядка 12 тыс. человек. Я считаю, что по уровню технологий и оснащенности «Сатурн» продвинулся в отрасли далеко вперед, это было достигнуто благодаря предыдущим руководителям предприятия. Наверное, за 15-17 лет здесь построен новый завод с современными технологиями и оборудованием, с новым мышлением и ментальностью людей». *Корпоративный ежемесячник «Сатурн», 2016*

Таблица 8. Лидеры по росту производительности труда в машиностроении России (1/2)

№	Компания	Прирост производительности труда 2015/2014, %	Регион
1	Судостроительный завод «Вымпел»	216	Ярославская область
2	Череповецкий литейно-механический завод	212	Вологодская область
3	Тульский оружейный завод	162	Тульская область
4	Контур	130	Новгородская область
5	Мотовилихинские заводы	116	Пермский край
6	Завод «Сибсельмаш-Спецтехника»	108	Новосибирская область
7	Артемовский машиностроительный завод «ВЕНТПРОМ»	105	Свердловская область
8	Брянский арсенал	104	Брянская область
9	Новороссийский судоремонтный завод	97	Краснодарский край
10	Барнаульский завод асбестовых технических изделий	97	Алтайский край
11	Монолит	88	Брянская область
12	Судостроительный завод им. Октябрьской революции	81	Амурская область
13	Аксайкардандеталь	81	Ростовская область
14	Муромтепловоз	77	Владимирская область
15	Новосибирский авиаремонтный завод	75	Новосибирская область
16	Завод «Красное Сормово»	74	Нижегородская область
17	Концерн «Калашников»	73	Удмуртская Республика
18	Северное проектно-конструкторское бюро	68	Санкт-Петербург
19	Комбайновый завод «Ростсельмаш»	66	Ростовская область
20	Казанькомпрессормаш	64	Республика Татарстан
21	ИЛ (Авиационный комплекс им. С.В. Ильюшина)	63	Москва
22	Белебеевский завод «Автономаль»	63	Республика Башкортостан
23	Тяжстанкогидропресс	62	Новосибирская область
24	Роствертол	61	Ростовская область
25	Дубненский машиностроительный завод имени Н.П. Федорова	60	Московская область
26	Завод бурового оборудования	59	Оренбургская область
27	Светловское предприятие «ЭРА»	58	Калининградская область
28	Поликraft Энергомаш	58	Смоленская область
29	Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С. П. Королева	56	Москва
30	Московский машиностроительный завод «Знамя»	52	Москва
31	ММП им. В.В. Чернышева	51	Москва
32	Тулаточмаш	50	Тульская область
33	Авиакор – авиационный завод	50	Самарская область
34	Государственное машиностроительное конструкторское бюро «Вымпел» имени И.И. Торопова»	48	Москва
35	Уфимское моторостроительное производственное объединение	48	Республика Башкортостан
36	Балтийский завод - Судостроение	46	Санкт-Петербург
37	Ижевский мотозавод «Аксион-холдинг»	46	Удмуртская Республика
38	Пензадизельмаш	46	Пензенская область
39	Авиадвигатель	45	Пермский край
40	Петербургский тракторный завод	45	Санкт-Петербург
41	Окская судовой верфь	44	Нижегородская область
42	Нижнеломовский электромеханический завод	44	Пензенская область
43	Уралхиммаш	44	Свердловская область
44	Красный гидропресс	44	Ростовская область
45	Аскольд	42	Приморский край
46	Саранский завод автосамосвалов	39	Республика Мордовия
47	НПО «Стрела»	38	Тульская область
48	МПО им. И.Румянцева	38	Москва
49	Адмиралтейские верфи	38	Санкт-Петербург
50	Мельинвест	36	Нижегородская область

Таблица 8. Лидеры по росту производительности труда в машиностроении России (2/2)

№	Компания	Прирост производительности труда 2015/2014, %	Регион
51	Тутаевский моторный завод	35	Ярославская область
52	НПП «Старт» им. А.И. Яскина	34	Свердловская область
53	Криогенмаш	33	Московская область
54	НПО Наука	33	Москва
55	Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин»	33	Санкт-Петербург
56	Пролетарский завод	33	Санкт-Петербург
57	НПО «Гелиймаш»	31	Москва
58	Ижевский завод нефтяного машиностроения	30	Республика Удмуртия
59	Красногорский завод имени Зверева	30	Московская область
60	Муромский стрелочный завод	30	Владимирская область
61	Научно-исследовательское предприятие общего машиностроения	29	Нижегородская область
62	НПО Сатурн	29	Ярославская область
63	Корпорация «Иркут»	28	Иркутская область
64	Судостроительный завод «Северная верфь»	28	Санкт-Петербург
65	Брянсксантехника	27	Брянская область
66	Щербинский лифтостроительный завод	27	Москва
67	ГПЗ-2	26	Москва
68	ЗАРЕМ	26	Республика Адыгея
69	Ярославский ВРЗ «Ремпутьмаш»	26	Ярославская область
70	Нефтекамский автозавод	24	Республика Башкортостан
71	Тихвинский вагоностроительный завод	24	Ленинградская область
72	Шадринский автоагрегатный завод	24	Курганская область
73	Гражданские самолеты Сухого	24	Москва
74	Краснодарский завод «Нефтемаш»	24	Краснодарский край
75	Атомэнергомаш	23	Москва
76	Завод корпусов	22	Нижегородская область
77	Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус	22	Санкт-Петербург
78	Досчатинский завод медицинского оборудования	22	Нижегородская область
79	Судостроительная фирма «АЛМАЗ»	22	Санкт-Петербург
80	Автоэлектроарматура	22	Псковская область
81	Гидропривод	21	Липецкая область
82	АК Туламашзавод	21	Тульская область
83	Орелтекмаш	21	Орловская область
84	Автодизель (Ярославский моторный завод)	21	Ярославская область
85	Северное производственное объединение «Арктика»	21	Архангельская область
86	Грязинский культиваторный завод	20	Липецкая область
87	Дальневосточный завод энергетического машиностроения	20	Хабаровский край
88	Мотовилиха - гражданское машиностроение	20	Пермский край
89	Машиностроительный концерн ОРМЕТО-ЮУМЗ	20	Оренбургская область
90	Нижегородский машиностроительный завод	20	Нижегородская область
91	Завод горного оборудования	19	Забайкальский край
92	Чепецкий механический завод	19	Удмуртская Республика
93	Канашский завод резцов	19	Чувашская Республика
94	Красногорский комбинат автофургонов	19	Республика Марий Эл
95	Авиационная корпорация «Рубин»	19	Московская область
96	ОКБ им. А.С. Яковлева	18	Москва
97	Группа ГМС	18	Москва
98	Калужский двигатель	18	Калужская область
99	Государственная корпорация «Ростех»	18	Москва
100	Стар	18	Пермский край

# Ульяновский автомобильный завод: от выталкивающей стратегии к системе вытягивающих потоков



**В усиливающейся конкурентной среде на автомобильном рынке Ульяновский автомобильный завод смещает свой фокус в сторону потребителя. Главная задача – изменение всей системы планирования производства и поставок. Теперь она строится от потребностей каждого клиента.**

Текст: Сударкин Евгений Геннадьевич, ИТ-директор ГК «СОЛЛЕРС»

Фото: УАЗ Патриот

Современный автомобильный рынок России очень высококонкурентен. Это заставляет автопроизводителей уделять все больше внимания внедрению прогрессивных решений, призванных обеспечить конкурентные преимущества своей продукции.

Одним из таких решений является перевод автомобильного производства на так называемый «вытягивающий» принцип, который по отношению к конечному потребителю будет являться «позаказным». Это означает, что предприятие производит

свою продукцию по предварительному заказу потребителя, а не навязывает ему изделия, выпущенные в соответствии со своими планами, слабо учитывающими тенденции рынка и запросы клиентов.

До 2015 года планирование производства на УАЗ проводилось на основании общего анализа емкости рынка и не было полностью ориентировано на заказы конечных покупателей. Безусловно, серийное производство «на склад» имеет ряд преимуществ для завода по сравнению с позаказным. Однако даже при благоприятной ситуации на рынке производи-

тели серийных автомобилей вынуждены нести ощутимые издержки. Они связаны с необходимостью «замораживания» значительной доли капитала в виде запаса материалов и комплектующих, немалых затрат на транспорт и содержание обширных складских площадей для материалов, полуфабрикатов и готовой продукции. И, конечно же, наиболее серьезный недостаток – ограниченность доступных вариантов комплектации автомобилей и, соответственно, снижение конкурентоспособности.

Переход на позаказное производство потребовал от УАЗ провести техническое перевооружение, выполнить реинжиниринг бизнес-процессов и модернизировать информационную инфраструктуру.

Ключевым проектом по модернизации информационной инфраструктуры стало построение гибкой системы расчета производственных планов. До старта проекта главным ИТ-инструментом специалистов планово-экономических служб был Microsoft Excel в сочетании с набором самописных систем. Это означало довольно высокую трудоемкость расчета производственных планов, а также невозможность оперативного перепланирования. Запуск перерасчета мог составлять до недели.

При выборе информационной системы были сформированы ключевые критерии:

- наличие функциональности, максимально удовлетворяющей требованиям завода;
- высокая производительность (300 опциональных вариантов, 14 уровней вложенности и 2000 элементов в спецификации 1 модели автомобиля);
- низкая совокупная стоимость владения;
- минимальные сроки внедрения решений;
- наличие большого количества специалистов по внедрению на рынке труда.

В результате в качестве информационной системы для автоматизации расчета производственных планов УАЗ выбрал [«1С:ERP Управление предприятием 2»](#).

Подрядчиком стала ИТ-компания [«ПРОФ-ИТ ГРУПП»](#), максимально соответствующая выдвинутым требованиям:

- большой опыт по автоматизации машиностроительных предприятий на платформе [«1С:Предприятие 8»](#);
- наличие специалистов по Siemens TeamCenter, используемого УАЗ;
- практический опыт работы с высоконагруженными системами.

Внедрение [«1С:ERP»](#) в УАЗ началось с решения задачи по управлению BOM (Bill of Materials – спецификация комплектующих и материалов готового автомобиля), которое было выполнено всего за шесть месяцев. Решение данной задачи позволило полностью автоматизировать процессы планирова-



### Справка об Ульяновском автомобильном заводе

Ульяновский автомобильный завод является ведущим российским производителем полноприводных легковых и коммерческих автомобилей повышенной проходимости. Производственная мощность предприятия составляет 100 тысяч автомобилей в год.

Продукция экспортируется более чем в 20 стран мира. Масштабная модернизация Ульяновского автомобильного завода, современный подход к организации производства, профессиональная команда позволяют ежегодно разрабатывать и производить обновленную продуктовую линейку. УАЗ входит в холдинг SOLLERS, работающий в партнерстве с лидерами мировой автоиндустрии – Ford, SsangYong, Mazda.

### Справка о «1С:ERP Управление предприятием 2»

«1С:ERP Управление предприятием 2» – инновационное решение для построения комплексных информационных систем управления деятельностью многопрофильных предприятий, в том числе с технически сложным многопередельным производством, с учетом лучших мировых и отечественных практик автоматизации крупного и среднего бизнеса.

Решение «1С:ERP Управление предприятием 2» является развитием наиболее массово применяемой в настоящее время в России и странах СНГ системы ERP-класса «1С:Управление производственным предприятием» редакции 1.3 и учитывает опыт, накопленный за 12 лет использования этой системы в масштабных проектах, насчитывающих сотни и тысячи рабочих мест (более 18 000 предприятий используют решение «1С:Управление производственным предприятием»).

Пользователями «1С:ERP Управление предприятием 2» уже стали более 1200 предприятий.

ния производства, начиная от сбора информации о потребности покупателей и заканчивая планированием загрузки цехов, закупок материалов и ком-

плекующих. Сегодня, по словам Евгения Сударкина, ИТ-директора «СОЛЛЕРС», система позволяет учитывать в производстве уникальные конфигурации автомобилей, заказанные конечными клиентами, и производить расчет подетального плана производства на месяц менее чем за 1 час.

Формирование линейного списка «Потребность в комплектующих, материалах, деталях и сборочных единицах – Сроки обеспечения/производства – Источник обеспечения» позволяет планировать работу сборочных конвейеров в соответствии с набором заказов и условиями их обеспечения требуемыми комплектующими, материалами, деталями и сборочными единицами. На основании выполненного расчета формируется график поставок комплектующих, материалов и график платежей по поставщикам. Планово-экономические подразделения завода получили возможность оперативно рассчитывать нормативную себестоимость.

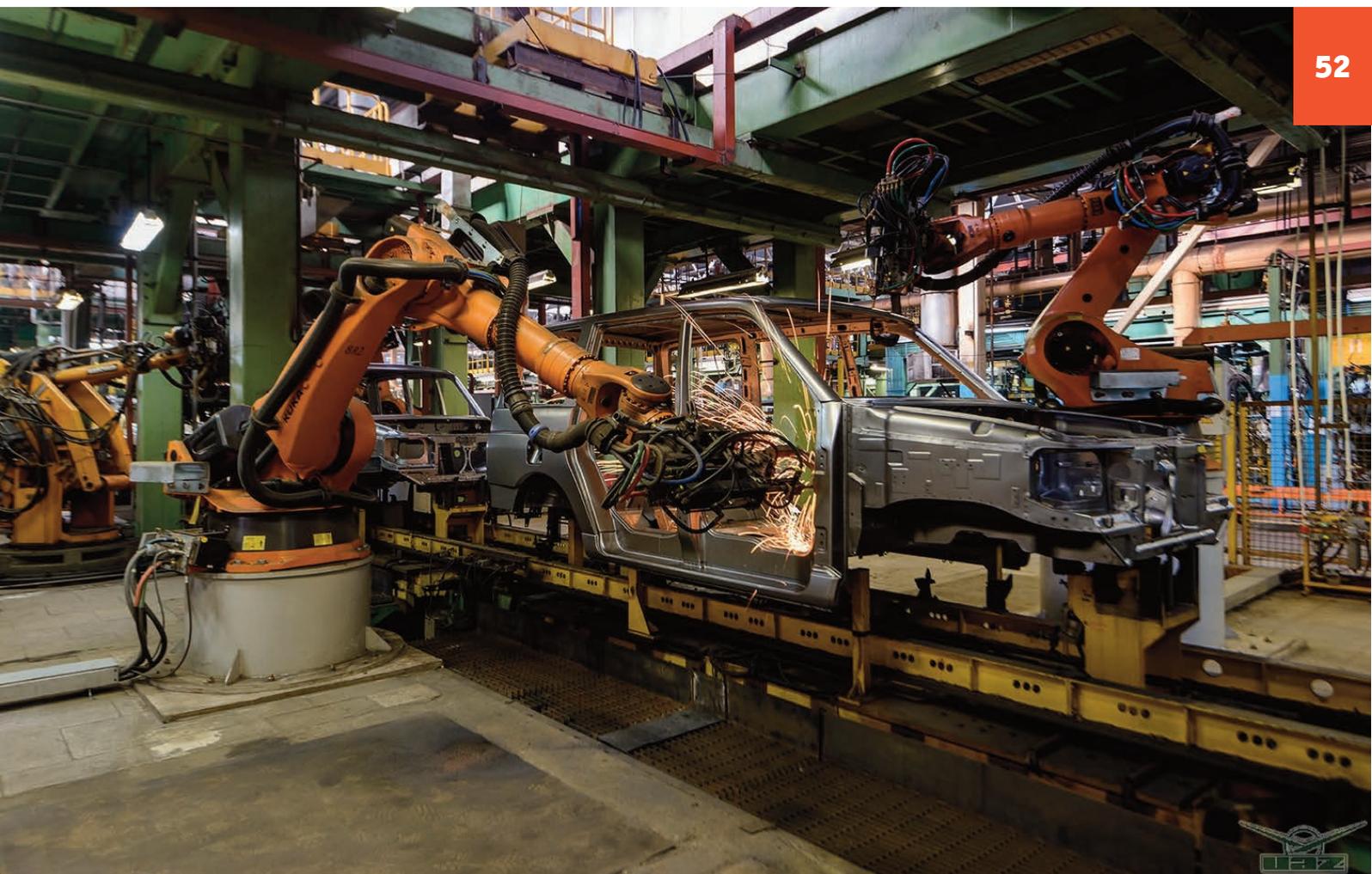
Решение на базе «[1С:ERP](#)» интегрировано с PDM\PLM системой Siemens TeamCenter.

Эффективность проекта можно оценить по следующим показателям:

- Сократились межоперационные запасы на 40,5%.

- Появилась прозрачность спроса, сроков поставок и производства комплектующих.
- Высвободилось 32% оборотных средств, ранее замороженных в излишних запасах ТМЦ.
- Появилась и активно используется возможность точного планирования загрузки производственного оборудования и персонала – оптимизация использования ресурсов на 20%.

Одним из важнейших условий дальнейшего повышения эффективности деятельности УАЗ является совершенствование процессов управления производством на цеховом уровне. В настоящий момент на заводе реализуются проекты по построению системы диспетчирования производства для оперативного управления конвейером и более эффективной организации логистики, а также построение системы управления качеством производства. Это приведет к уменьшению времени внеплановых простоев сборочных конвейеров, повышению оперативности обеспечения производства комплектующими и улучшению качества готовой продукции. Проекты выполняются на базе «[1С:ERP Управление предприятием 2](#)».



# Номинация: «ТОП-100: Лидеры по производительности труда в пищевой промышленности России – 2016»

Выражаем **глубокую благодарность Фирме «1С»**, партнеру-спонсору номинации «Пищевая промышленность», за содействие в проведении Премии по производительности-2016.

Пищевая промышленность в ТОП-1000 представлена 179 предприятиями. Суммарная выручка предприятий отрасли, рассмотренных в рамках Премии по производительности – 2016, составляет более 673,4 млрд руб., количество сотрудников – более 130 тыс. чел. Всего во время работы над проектом были изучены данные 1550 предприятий отрасли.

Средняя производительность по отрасли составила **4,07 млн руб./чел. в год.**

**1-е место:** Ленинградский комбинат хлебопродуктов им. С.М. Кирова (АЛАДУШКИН Групп),  
производительность труда: **34,34 млн руб./чел. в год.**

Производительность труда более чем в **8 (!) раз выше средней производительности по отрасли.** Рост производительности за год составил +60 %. Предприятие является лидером второй год подряд и второй год подряд держит 1 место в мукомольной промышленности.

**2-е место:** Петербургский мельничный комбинат (АЛАДУШКИН Групп),  
производительность труда: **23,27 млн руб./чел. в год.**

Предприятие занимает второе место второй год подряд. В достижении высоких показателей эффективности его руководство полагается на концепцию бережливого производства, ориентируясь на переход от массового производства к потоку единичных изделий, ликвидацию товарных запасов и устранение производственных, логистических, управленческих потерь. Предприятие закупило оборудование для переориентации производственного цикла и переход к отгрузке фасованной продукции по принципу Just in time. Этот принцип позволяет доставить товар потребителю в течение суток, минуя длительное хранение на складе. При реализации стратегии Петербургский мельничный комбинат выбрал концепцию, при которой синхронно меняются производственные процессы, организационная структура и принципы мотивации. Преимущество такого подхода руководство компании видит в том, что «люди даже на самых нижних звеньях должностной лестницы осознанно вовлекаются в процесс. Они сразу видят результат своего труда – конечный продукт, который поставляется потребителю в короткий срок. Потенциал такого рода моральной мотивации рабочих недооценен в российских компаниях».

**3-е место:** Мурманский траловый флот,  
производительность труда: **18,74 млн руб./чел. в год.**

Предприятие также является лидером Мурманской области и рыбной промышленности по производительности труда.

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

Подотрасль промышленности	Предприятие	Производительность 2015, млн. руб./чел./год
Мукомольная промышленность	Ленинградский комбинат хлебопродуктов им. С.М. Кирова (АЛАДУШКИН Групп)	34,34
Рыбная промышленность	Мурманский траловый флот	18,74
Молочная промышленность	Павловский молочный завод	17,71
Масложировая промышленность	Орелрастмасло	16,67
Сахарная промышленность	Знаменский сахарный завод (Группа компаний «Русагро»)	12,5
Макаронная промышленность	Тульская макаронная фабрика	12,07
Производство напитков	АЯН	8,98
Хлебобулочная промышленность	Пермский мукомольный завод	8,4
Мясная промышленность	Черкизовский мясоперерабатывающий завод	7,92
Кондитерская промышленность	Кондитерский концерн Бабаевский (Объединенные кондитеры)	4,98
Крахмальная промышленность	Крахмалопродукт	4,16

**Загорская Наталья, Генеральный директор ОАО «ЛКХП Кирова», 1 место по производительности труда в отрасли «Пищевая промышленность»:** «На комбикормовом заводе Кирова постоянно работает система рационализаторских предложений. Уровень наших сотрудников позволяет находить альтернативы многомиллионным инвестициям, что влечет за собой снижение затрат на производство.

Наше конкурентное преимущество — уникальная корпоративная культура, которая позволяет сотрудникам не только находиться на работе «от звонка до звонка», но и развиваться вместе с предприятием, повышать свой потенциал, свою личную капитализацию. У нас широко развита система наставничества новых сотрудников. Чтобы уровень знаний на комбикормовом производстве повышался, мы проводим внутреннее обучение, показываем сотрудникам процесс изнутри, чтобы каждый понимал, что он делает, чем занимается его коллега в другом подразделении.

В 2011 г. на заводе была проведена масштабная модернизация. И сейчас мы также планомерно продолжаем обновлять свое оборудование, тем самым повышая качество продукции. Сегодня на заводе вы-



строена жесткая система, которая не дает сбоев. Высокие требования к качеству, поставленные нами при организации этой системы, предоставляют Клиенту гарантии независимо от того, сколько он отгружает (две тонны или тысячу тонн) продукции в месяц, получить наш высококачественный продукт». *Журнал «Комбикорма», 2015*

Таблица 10. ТОП-100: Лидеры по производительности труда в пищевой промышленности России – 2016 (1/2)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Регион
1	Ленинградский комбинат хлебопродуктов им. С.М. Кирова	34,34	Санкт-Петербург
2	Петербургский мельничный комбинат	23,37	Санкт-Петербург
3	Мурманский траловый флот	18,74	Мурманская область
4	ОРИМИ (группа компаний «Орими Трэйд»)	18,48	Ленинградская область
5	Павловский молочный завод	17,71	Нижегородская область
6	Балтийский берег	17,32	Ленинградская область
7	Орелмасло	16,67	Орловская область
8	Истра-хлебопродукт	15,03	Московская область
9	Молочный комбинат «Воронежский»	13,61	Воронежская область
10	Знаменский сахарный завод	12,5	Тамбовская область
11	Тульская макаронная фабрика	12,07	Тульская область
12	Валуйкисахар	10,72	Белгородская область
13	Мельничный комбинат в Сокольниках	10,71	Москва
14	АЯН	8,98	Республика Хакасия
15	Маслосырзавод «Кошкинский»	8,98	Самарская область
16	Белгородский молочный комбинат	8,94	Белгородская область
17	Тульский молочный комбинат	8,92	Тульская область
18	Останкинский молочный комбинат	8,7	Москва
19	Рузово	8,56	Республика Мордовия
20	Московский винно-коньячный завод «КиН»	8,42	Москва
21	Пермский мукомольный завод	8,4	Пермский край
22	Казаньзернопродукт	8,36	Республика Татарстан
23	Раменский комбинат хлебопродуктов имени В.Я.Печенова	8,3	Московская область
24	Валуйский комбинат растительных масел	8,09	Белгородская область
25	Черкизовский мясоперерабатывающий завод	7,92	Москва
26	Колбасный завод «Отрадное»	7,01	Москва
27	Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат	6,65	Республика Татарстан
28	Ефремовский маслосыродельный комбинат	6,6	Тульская область
29	Викор	6,47	Краснодарский край
30	Микояновский мясокомбинат	6,3	Москва
31	Томское пиво	6,29	Томская область
32	Изобильныйхлебопродукт	6,08	Ставропольский край
33	Ногинский хлебокомбинат	5,97	Московская область
34	ЭКСТРА М	5,78	Москва
35	Тамбовское спиртоводочное предприятие «Талвис»	5,54	Тамбовская область
36	Евдаковский масложировой комбинат	5,53	Воронежская область
37	Северное Молоко	5,51	Вологодская область
38	Буденновскмолокопродукт	5,33	Ставропольский край
39	Птицефабрика «Чамзинская»	5,25	Республика Мордовия
40	Бутурлиновский мелькомбинат	5,17	Воронежская область
41	Чебаркульский молочный завод	5,07	Челябинская область
42	Кондитерский концерн Бабаевский	4,98	Москва
43	Макаронно-кондитерское производство	4,95	Белгородская область
44	Консервсушпрод	4,84	Брянская область
45	Молочный комбинат «Пензенский»	4,79	Пензенская область
46	Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь»	4,77	Москва
47	Молсыркомбинат-Волжский	4,75	Волгоградская область
48	Суджанский маслодельный комбинат	4,74	Курская область
49	Таганский мясокомбинат	4,74	Москва
50	Царицыно	4,58	Москва

Таблица 10. ТОП-100: Лидеры по производительности труда в пищевой промышленности России – 2016 (2/2)

№	Компания	Производительность 2015, млн руб./чел./год	Регион
51	Пивобезалкогольный комбинат «Крым»	4,53	Республика Крым
52	Челябинский городской молочный комбинат	4,49	Челябинская область
53	Сергиево-Посадский мясокомбинат	4,48	Московская область
54	Алкон	4,42	Новгородская область
55	Елабужский мясоконсервный комбинат	4,36	Республика Татарстан
56	Судогодский молочный завод	4,24	Владимирская область
57	Комбинат детского питания «Молочный край»	4,18	Хабаровский край
58	Крахмалопродукт	4,16	Тамбовская область
59	Русская пивоваренная компания «Хмелёфф»	4,07	Рязанская область
60	Маслосырзавод «Славянский»	4,04	Краснодарский край
61	Чувашхлебопродукт	4	Чувашская Республика
62	Омская макаронная фабрика	3,89	Омская область
63	Кировский мясокомбинат	3,87	Кировская область
64	Кондитерская фабрика «Ударница»	3,76	Москва
65	Кондитерский комбинат «Кубань»	3,73	Краснодарский край
66	Ирбитский молочный завод	3,7	Свердловская область
67	Атмис-сахар	3,69	Пензенская область
68	Чишминский сахарный завод	3,62	Республика Башкортостан
69	Орбита	3,52	Тамбовская область
70	РОТ ФРОНТ	3,49	Москва
71	Молочный завод «Гиагинский»	3,41	Республика Адыгея
72	Белвино	3,37	Белгородская область
73	Удмуртский хладокомбинат	3,35	Удмуртская республика
74	Череповецкий ЛВЗ	3,34	Вологодская область
75	Молочный завод Зеленокумский	3,31	Ставропольский край
76	Старожиловский молочный комбинат	3,3	Рязанская область
77	Маслодельно-сыродельный комбинат «Михайловский»	3,25	Волгоградская область
78	Сормовская кондитерская фабрика	3,23	Нижегородская область
79	Йошкар-Олинский мясокомбинат	3,2	Республика Марий Эл
80	Росспиртпром	3,14	Москва
81	Уссурийский бальзам	3,11	Приморский край
82	Мукомольный комбинат «Воронежский»	3,09	Воронежская область
83	Ульяновсксахар	3,08	Ульяновская область
84	Саранский комбинат макаронных изделий	3,06	Республика Мордовия
85	Вологодский мясокомбинат	3,04	Вологодская область
86	Молочный комбинат «Южно-Сахалинский»	3,04	Сахалинская область
87	Псковский городской молочный завод	3	Псковская область
88	Лактис	2,98	Кировская область
89	Сладонез	2,96	Омская область
90	Бологовский молочный завод	2,9	Тверская область
91	Птицефабрика Зеленецкая	2,89	Республика Коми
92	Шуйская водка	2,85	Ивановская область
93	Череповецкий мясокомбинат	2,85	Вологодская область
94	Нижегородский молочный завод № 1	2,83	Нижегородская область
95	Молочная компания «Зеленая долина»	2,8	Белгородская область
96	Птицефабрика Михайловская	2,79	Саратовская область
97	Шебекинский маслозавод	2,78	Белгородская область
98	Чаплыгинский крахмальный завод	2,75	Липецкая область
99	Каневсксахар	2,74	Краснодарский край
100	Камчатское пиво	2,69	Камчатский край

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

Ленинградский комбинат хлебопродуктов им. С.М. Кирова, входящий в состав АЛАДУШКИН Групп, удерживает первое место в отрасли по производительности труда второй год подряд благодаря тому, что продолжает повышать производительность труда. Рост по отношению к предыдущему году составил +60%. А еще одно предприятие АЛАДУШКИН Групп, Петербургский мельничный комбинат, занявшее второе место в отрасли производительности труда, показало годовой рост производительности труда в +26%.

**1-е место:** Алкон,  
рост производительность труда: **+334 %**.

**2-е место:** Молоко, г. Рузаевка,  
рост производительность труда: **+209 %**.

**3-е место:** Молкомбинат Абдулинский,  
рост производительность труда: **+204 %**.

57



**Владимир Павлов, генеральный директор АО «Орелрастмасло», лидер по производительности труда в подотрасли «Масложировая промышленность»:** «Сейчас удачный момент для развития бизнеса! Кризис – это всегда вызов! Перед нами открываются новые возможности, мы планируем выйти на новые рынки, занять новые ниши. В отличие

## **РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ЗА ГОД В АО «ОРЕЛРАСТМАСЛО» СОСТАВИЛ +61%**

от других компаний мы не сокращаем, а наращиваем мощности. Мы готовимся к масштабной управленческой и технологической модернизации, которая не только позволит создать около сотни новых высокооплачиваемых рабочих мест, но и поставит наше предприятие в один ряд с предприятиями-лидерами в Европе по качеству продукции и условий, в которых она производится». *Официальный сайт АО «Орелрастмасло»*

Таблица 11. ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в пищевой промышленности России (1/2)

№	Компания	Прирост производительности труда 2015/2014, %	Регион
1	Алкон	334	Новгородская область
2	Молоко, г. Рузаевка	209	Республика Мордовия
3	Молкомбинат Абдулинский	204	Оренбургская область
4	Балашовский комбинат хлебопродуктов	154	Саратовская область
5	Мясокомбинат «Гвардейский»	121	Калининградская область
6	Сергиево-Посадский мясокомбинат	105	Московская область
7	Удмуртский хладокомбинат	93	Удмуртская республика
8	Валуйский комбинат растительных масел	86	Белгородская область
9	Знаменский сахарный завод	78	Тамбовская область
10	Великоустюгский ликёро-водочный завод	77	Вологодская область
11	Тульская макаронная фабрика	77	Тульская область
12	Новокубанское	69	Краснодарский край
13	Астраханский ликеро-водочный завод	63	Астраханская область
14	Ногинский хлебокомбинат	62	Московская область
15	Орелмасло	61	Орловская область
16	Ленинградский комбинат хлебопродуктов им. С.М. Кирова	60	Санкт-Петербург
17	Сергачский сахарный завод	60	Нижегородская область
18	Белвино	59	Белгородская область
19	Каневсксахар	59	Краснодарский край
20	Валуйкисахар	57	Белгородская область
21	Евдаковский масложировой комбинат	55	Воронежская область
22	Миллеровский винзавод	52	Ростовская область
23	Чишминский сахарный завод	52	Республика Башкортостан
24	Николаевский маслодельный комбинат	51	Волгоградская область
25	Чувашхлебопродукт	49	Чувашская Республика
26	Саранский комбинат макаронных изделий	48	Республика Мордовия
27	Атмис-сахар	46	Пензенская область
28	Тамбовское спиртоводочное предприятие «Талвис»	46	Тамбовская область
29	Чаплыгинский крахмальный завод	46	Липецкая область
30	Крахмалопродукт	46	Тамбовская область
31	Пивобезалкогольный комбинат «Крым»	44	Республика Крым
32	Йошкар-Олинская кондитерская фабрика	43	Республика Марий Эл
33	Викор	43	Краснодарский край
34	Мелеузовский сахарный завод	42	Республика Башкортостан
35	Птицефабрика Таганрогская	42	Ростовская область
36	Томское пиво	42	Томская область
37	Молочная компания «Зеленая долина»	41	Белгородская область
38	Елабужский мясоконсервный комбинат	41	Республика Татарстан
39	Думиничский мясокомбинат	40	Калужская область
40	Сормовская кондитерская фабрика	39	Нижегородская область
41	АЯН	39	Республика Хакасия
42	Шуйская водка	38	Ивановская область
43	Истра-хлебопродукт	36	Московская область
44	Маслосырзавод «Кошкинский»	35	Самарская область
45	Благовещенская кондитерская фабрика «Зея»	35	Амурская область
46	Владалко	33	Владимирская область
47	Гурьевский пищекомбинат	33	Кемеровская область
48	Сладонеж	32	Омская область
49	Зеленокумский пивоваренный завод	30	Ставропольский край
50	Пищевой комбинат «Вологодский»	28	Вологодская область

Таблица 11. ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в пищевой промышленности России (2/2)

№	Компания	Прирост производительности труда 2015/2014, %	Регион
51	Птицефабрика Бархатовская	28	Красноярский край
52	Уссурийский бальзам	28	Приморский край
53	Ламзурь	27	Республика Мордовия
54	Петербургский мельничный комбинат	26	Санкт-Петербург
55	Хлебозавод №1	25	Ярославская область
56	Раменский комбинат хлебопродуктов имени В.Я.Печенова	25	Московская область
57	Колбасный завод «Отрадное»	25	Москва
58	Молочный комбинат «Пензенский»	24	Пензенская область
59	Гамбринус	24	Удмуртская Республика
60	Воронежская кондитерская фабрика	24	Воронежская область
61	Завод молочный «Верхнемамонский»	24	Воронежская область
62	Северное Молоко	24	Вологодская область
63	Русская пивоваренная компания «Хмелёфф»	24	Рязанская область
64	Птицефабрика Михайловская	23	Саратовская область
65	Птицефабрика «Свердловская»	23	Свердловская область
66	Птицефабрика Зеленецкая	23	Республика Коми
67	НП Конфил	23	Волгоградская область
68	ОРИМИ (группа компаний «Орими Трэйд»)	22	Ленинградская область
69	Кондитерская фабрика «БЕЛОГОРЬЕ»	22	Белгородская область
70	Судогодский молочный завод	22	Владимирская область
71	Сергиево-Посадский хлебокомбинат	22	Московская область
72	Московско-Медынское агропромышленное предприятие	21	Калужская область
73	Микояновский мясокомбинат	21	Москва
74	Орбита	20	Тамбовская область
75	Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь»	20	Москва
76	Завод по розливу минеральной воды «Вереск»	20	Тверская область
77	Ефремовский маслосырдельный комбинат	20	Тульская область
78	Пермский мукомольный завод	20	Пермский край
79	Суджанский маслодельный комбинат	20	Курская область
80	Ахтырский хлебозавод	20	Краснодарский край
81	Таганский мясокомбинат	20	Москва
82	Черкизовский мясоперерабатывающий завод	19	Москва
83	Кондитерская фирма «ТАКФ»	19	Тамбовская область
84	Южуралкондитер	18	Челябинская область
85	Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат	18	Республика Татарстан
86	Птицефабрика «Чамзинская»	18	Республика Мордовия
87	Старожиловский молочный комбинат	18	Рязанская область
88	Тульская кондитерская фабрика «Ясная Поляна»	17	Тульская область
89	Алейский маслосыркомбинат	16	Алтайский край
90	Башспирт	16	Республика Башкортостан
91	Птицефабрика «Боровская»	16	Тюменская область
92	Алатырский хлебозавод	16	Чувашская республика
93	Кондитерская фабрика «Ударница»	16	Москва
94	Булочно-кондитерский комбинат	15	Республика Татарстан
95	Саранский хлебокомбинат	15	Республика Мордовия
96	Ставропольский пивоваренный завод	15	Ставропольский край
97	Ирбитский молочный завод	15	Свердловская область
98	Псковский городской молочный завод	15	Псковская область
99	Чебаркульский молочный завод	14	Челябинская область
100	Молочный комбинат «Воронежский»	14	Воронежская область

# Как совершить революцию в производстве при помощи Информационной системы



Даже сегодня многие предприятия продолжают следовать советским традициям и методам в управлении производством, несмотря на то, что они потеряли свою актуальность в условиях глобального динамичного рынка. Мясоперерабатывающий завод «РЕМИТ» на собственном опыте доказывает, что изменить привычные подходы и создать современное конкурентное производство не так сложно, как кажется.

Текст: Голубцов Евгений, Директор по ИТ, МПЗ «РЕМИТ»

Фото: Мясоперерабатывающий завод «РЕМИТ»

Мясоперерабатывающему заводу «РЕМИТ» скоро исполнится 15 лет. По мировым меркам – это новорожденный, а для российского бизнеса это уже достаточно показательный срок. Характерной чертой для нас, как и для многих российских предприятий, для управленцев и рабочих, является «социалистический» менталитет, который, как поводок, удерживает сознание и мешает перейти на новые уровни эффективности процессов и труда. Как человек порой не понимает, что на самом деле его ничего не держит, он просто таким вырос, так его воспитали,

– так и предприятие, созданное под влиянием советских производственных традиций, может от них отказаться.

Полтора года назад на предприятии было совершенно не уверены в своих возможностях достойно справиться с новой экономической реальностью. Понятно было одно: нужно измениться, и сделать это решили при помощи проекта внедрения системы «1С:ERP Управление предприятием 2». Нам предстояло совершить «Желтую революцию» в управлении производством.

### Проблемы до начала реализации проекта:

- «социалистический», сформированный под влиянием советской производственной культуры, подход к учету основного сырья и готовой продукции не отражал реального положения материальных запасов; отсутствовал отработанный механизм управления информацией: сегодня записал в накладную – через неделю внес в систему;
- оперативное производственное планирование вынуждало постоянно проводить локальные инвентаризации, что отнимало время сотрудников и отвлекало от их непосредственных обязанностей;
- контроль выработки рабочими также проводился по рукописным записям;
- контроль качества, соблюдения рецептур и техпроцессов не представлялся возможным, поскольку поток реальных данных появлялся после того как продукция была уже поставлена клиенту;
- гибкий подход к требованиям клиента (контроль вложенности и квантов заказа, персональный штрихкод или логотип на этикетке) не мог быть достигнут из-за ограничений программного обеспечения.

### Решение:

Изменение системы управления и повышение эффективности предприятия при помощи проекта замены устаревших информационных систем на единую ИС на базе «1С:ERP».

### Результаты проекта:

- главное достижение – благодаря проекту удалось изменить менталитет предприятия с «социалистического» на более современный и надежный;
- персонализация производства под клиента привела к увеличению объема сбыта продукции на 26%;
- установив автоматизированные рабочие места и начав контролировать через систему реальные показатели, удалось добиться сокращения объема брака на 36%;
- используя поточный контроль технологических процессов непосредственно в производстве, удалось сократить внутривыпускные потери **в 15 раз**;
- реализованы принципы НАССР;
- благодаря единой платформе для всего предприятия затраты на обслуживание ИТ-инфраструктуры снизились в 5 раз.



### Справка о компании Мясоперерабатывающий завод «РЕМИТ»

Местоположение: Московская область г. Подольск (11 км. от МКАД).

Сфера деятельности: Производство мясных и колбасных изделий.

Количество сотрудников: 900 человек.

Дистрибуция: Активная база – около 3500 клиентов.

Франшизная сеть фирменной торговли: 50 магазинов в Москве и МО.

Количество заказов в день: около 600.

Объем отгрузки в день: **30 тонн** на начало проекта и **более 40 тонн** через полгода после старта.

Собственная комплектация заказов и доставка: 55 автомобилей.

Сертификаты: НАССР, ISO 2200, FSSC 22000.

Предприятие оснащено самым современным и высокотехнологичным оборудованием. Технологическая база постоянно оптимизируется.

### Справка о «1С:ERP Управление предприятием 2»

«1С:ERP Управление предприятием 2» – инновационное решение для построения комплексных информационных систем управления деятельностью многопрофильных предприятий, в том числе с технически сложным многопередельным производством, с учетом лучших мировых и отечественных практик автоматизации крупного и среднего бизнеса.

Решение «1С:ERP Управление предприятием 2» является развитием наиболее массово применяемой в настоящее время в России и странах СНГ системы ERP-класса «1С:Управление производственным предприятием» редакции 1.3 и учитывает опыт, накопленный за 12 лет использования этой системы в масштабных проектах, насчитывающих сотни и тысячи рабочих мест (более 18 000 предприятий используют решение «1С:Управление производственным предприятием»).

Пользователями «1С:ERP Управление предприятием 2» уже стали более 1200 предприятий.

## Задача получить ускорение

Как и современный автомобиль, в котором появились автоматическая КПП, навигация, климат контроль, датчики освещения и дождя, программное обеспечение постоянно усложняется в техническом плане, становясь при этом более дружелюбным к пользователю. Важно, чтобы для обслуживания ИТ-системы, как и для автомобиля, в каждом городе были доступны центры сопровождения и поддержки. Мы отдали предпочтение системе «1С:ERP», потому что этот продукт дал нам свободу – свободу как в обслуживании и выборе решений на его основе, так и в доработках под наши особенности.

## PDCA – планируй, делай, проверяй, совершенствуй

Снова обратимся к примеру автомобилей, оборудования, электроники. Сегодня на первый план постепенно выходят не современные инженерные решения, а обновления ПО и версии прошивки. Если ты не перешел на новую версию, то новые возможности не доступны – ты устарел, потерял скорость, отстал, а значит – проиграл. Для системы главное, чтобы она могла постоянно совершенствоваться, и этот критерий также был одним из основных при выборе системы. На момент принятия решения версия «1С:ERP» была последней разработкой фирмы «1С», и мы благодарны нашему интегратору и партнерам из «Абсолют-Софт», ведь именно они убедили нас в том, что этот продукт нам подойдет.

## Будь проще и спускайся в гембу

В ходе реализации проекта компанией «Абсолют-Софт» были разработаны специализированные рабочие места, простые в настройке, с интуитивно понятным интерфейсом. Именно на это была сделана ставка при построении информационной системы завода «РЕМИТ». Зачастую классический интерфейс большинства систем рассчитан на менеджеров, и для рабочих производства, многие из которых имеют малый опыт работы с компьютерами, в нем слишком много всевозможных отвлекающих полей, кнопок, табличных частей.

Установка рабочих мест непосредственно в цехе и организация удобных для рабочих интерфейсов позволили существенно облегчить освоение функционала, сократить сроки запуска и стоимость внедрения в целом.

## ERP-система должна быть единой

Наш проект затронул абсолютно все процессы предприятия. Это Бухгалтерия, Снабжение, Производство, Сбыт – все работает в ЕДИНОЙ БАЗЕ для всех отделов и служб предприятия: от генерального директора до рабочего в цехе. Сейчас это порядка 170 одновременных пользователей 30 АРМ-ов непосредственно в цехах на производстве, и мы не испытываем дискомфорта в скорости работы или получении аналитики. Результат – это 600 заказов весовой и штучной продукции в день в среднем по 30 позиций в заказе.

Заказ №МПВU-026727 на 13.04.16 от 13.04.2016 0:00:00 - Компания РЕМИТ / Бельтикова Зоя Владимировна / 1С:ERP Ул... (1С:Предприятие) X

**Заказ №МПВU-026727 на 13.04.16 от 13.04.2016 0:00:00**

**Колбаса Краковская п/к н/о гмс (1 кг. вес.)**

Серии: Вес с весов

Артикул : 84311      Штрихкод: 2329824000002      **0,000 КГ**      Веса на Ноль      Тара (F6)

Короб картонный № 5 ФИКС      5 -23 ( АШАН-РЦ ) 67292      Заказ клиента МПВU-026727 от 11.04.2016 10:...

Коробов: 0 / 14	Заявлено: 98,000	Вес (нетто): 7,238	Вложенность (Квант): кг	Вес Н: 0
Вес короба: 0,350	Отгружено: 7,238	Вес (брутто): 7,275	min 7,000 max	Вес Б: 0
Вес уп-ки: 0,005	Осталось: 90,762	Вложенность: 6,860		Штук: 0

Дата чековки: < **11.04.2016** >    На экран:     Отладка:     Блокировка:     Очистить Счк.

N	Номенклатура	Вес нетто	Вес брутто
4	Колбаса Краковская п/к н/о гмс (1 кг. вес.)	0,975	0,980
5	Колбаса Краковская п/к н/о гмс (1 кг. вес.)	0,990	0,995
6	Колбаса Краковская п/к н/о гмс (1 кг. вес.)	0,965	0,970
7	Колбаса Краковская п/к н/о гмс (1 кг. вес.)	0,980	0,985
8	Колбаса Краковская п/к н/о гмс (1 кг. вес.)	0,468	0,470
		7,238	7,275



Проект был запущен в ноябре 2014 года, а технический старт первого модуля состоялся уже через 2 месяца, в январе 2015 года. Полный запуск системы состоялся 20 августа 2015 года, то есть срок реализации проекта составил 10 месяцев.

### Что еще нам дал проект?

**Контроль качества в режиме реального времени.** Благодаря новой системе мы теперь способны полностью контролировать производственные операции и с помощью «подсказок» системы соблюдать технологические условия.

**Исчерпывающая отчетность для управленческих решений.** Контрольные точки позволяют составлять подробные и информативные отчеты. Мы можем отследить по каждой колбасной раме, кто и когда ее перемещал, в какой камере она варилась или коптилась, сколько стояла на конкретном этапе или переделе, сколько потеряла в весе, и были ли эти потери сверхнормативными и на каком участке.

**Рост объемов производства.** Еще недавно показатель в 23 тонны в день был для нас пиковым, сегодня же отгрузка часто достигает 50 тонн. Новая система помогла достичь и выдержать столь резкий скачок спроса.

**Оптимизация штата сотрудников.** Было оптимизировано около 40% персонала, занятого в процессах контроля перемещений (речь идет о кладовщиках и работниках, которые находились в сменах). Освободившиеся сотрудники перешли на работу в цеха.

**Отслеживание брака.** Раньше некоторые со-

трудники ловко скрывали брак, пользуясь недостатками системы учета. Теперь же система помогает его предупредить.

**Оптимизация работы с поставщиками.** Мясо на предприятие поступает, как правило, в замороженном виде, и бывает, что нечестные поставщики накачивают его водой. Благодаря новой системе, мы можем своевременно определить нелояльного поставщика и исключить его из нашей цепочки поставок.

### Наука побеждать

Управление проектом осуществлялось в духе учения «Менеджмент по-суворовски», которым была воодушевлена проектная команда. Удивительно, но учение сопоставимо с методологией Спринтов технологии SCRUM и гибкой разработки Agile. Команда проекта была решительна и креативна в подходах. Например, долгий и обычно один из самых затянутых этапов составления и утверждения технического задания (ТЗ) был заменен этапом «Описание рамок и границ». Это позволило не тратить ресурсы на составление того, что уже через полгода изменится. Как говорит концепция SCRUM, проект всегда трансформируется уже после его старта, и идти по утвержденному ТЗ становится просто опасно, а по Суворову звучит очень просто – «Не методизм, а верный взгляд».

В ближайших планах предприятия – более полное освоение блоков 1С:ERP «Планирование» и «Бюджетирование», а также интеграция подсистем «Планирование производства», «Документооборот» и «CRM».





Инновационное решение для бизнеса

# 1С:ERP Управление предприятием 2

- Функциональные возможности на уровне ERP-систем международного класса
- Гибкая и производительная современная платформа «1С:Предприятие 8.3»
- Поддержка работы через интернет и на мобильных устройствах
- Наличие специализированных решений, расширяющих возможности системы: PDM, EAM, PMO, ITIL, CRM, MDM, WMS, TMS, BSC, ECM, CPM
- Широкая сеть партнеров с многолетним опытом внедрения ERP-систем
- Невысокая стоимость владения и возможность получения существенного экономического эффекта с быстрым возвратом инвестиций

1С:ERP



**Пользователями «1С:ERP» уже стали более 1200 предприятий**

*ERP – Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия*

[www.1c.ru/erp](http://www.1c.ru/erp)

# Номинация: «ТОП-100: Лидеры по производительности труда в химической промышленности России – 2016»

Химическая промышленность в ТОП-1000 представлена 100 предприятиями. Их суммарная выручка составляет более 1,831 трлн руб., количество сотрудников – более 229 тыс. чел.

Средняя производительность по отрасли составила **4,76 млн руб./чел. в год.**

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

- ОСВ Стекловолокно (Группа компаний «OWENS CORNING») – во Владимирской области;
- Акрон – в Новгородской области;
- Минудобрения, г. Россось – в Воронежской области;
- Минеральные удобрения, г. Пермь (Уралхим) – в Пермском крае;
- Тольяттиазот – в Самарской области;
- Дорогобуж (ГК «Акрон») – в Смоленской области;
- Невинномысский Азот (Еврохим) – в Ставропольском крае;
- Полигран – в Тверской области;
- Новомосковская акционерная компания «Азот» (Еврохим) – в Тульской области.

## 1-е место: БИОКАД,

производительность труда: **43,27 млн руб./чел. в год.**

Производительность труда в БИОКАДе более чем в **9 (!) раз выше средней производительности по отрасли.** Стоит отметить, что данные представлены только по производственному блоку компании «БИОКАД», в который входят: Завод по производству субстанций моноклональных антител (Санкт-Петербург) и Завод по производству готовых лекарственных форм (Москва). БИОКАД также является лидером по производительности труда в фармацевтической промышленности.

## 2-е место: Минеральные удобрения, г. Пермь (Уралхим),

производительность труда: **18,83 млн руб./чел. в год.**

Компания также является лидером по производительности труда в Пермском крае. Рост производительности за год составил +31 %.

## 3-е место: Новомосковская акционерная компания «Азот» (Еврохим),

производительность труда: **15,11 млн руб./чел. в год.**

Компания также является лидером по производительности труда в Тульской области. Рост производительности за год составил +27 %.

**Александр Попов, Председатель Совета директоров ПАО «Акрон», 7 место по производительности труда в отрасли «Химическая промышленность»:** «Акрон» идет по пути устойчивого опережающего развития, то есть пути улучшения показателей операционной эффективности, в том числе, используя резервы повышения производительности труда. 35-процентный рост этого показателя в 2015 году – результат плановой работы сразу по нескольким направлениям.

Важнейшим из них является строительство и модернизация производств. Общий объем долгосрочной инвестпрограммы «Акрона» составляет более 5 млрд долларов. В рамках программы в 2015 году велось строительство нового суперсовременного агрегата по выпуску аммиака мощностью 700 тыс. тонн в год. Новый агрегат по показателю потребления газа на 11% эффективнее действующих. На нем реализуется проект по самогенерации 16,5 мегаватт электроэнергии в сеть предприятия, что позволит кардинально снизить закупки у сторонних поставщиков. Ресурсосберегающие технологии закладываются уже на этапе проектирования.

Существенную роль играют вертикальная интеграция производства и фактор сырьевого суверенитета компании. На сегодняшний день мы полностью покрыли потребности в апатитовом концентрате, который производит наше АО «Северо-Западная Фосфорная Компания» в Мурманской области. Строится калийный ГОК в Пермском крае. «Замыкают круг» три собственных портовых терминала на побережье Балтики по перевалке грузов общей мощностью 5 млн тонн в год и мощный железнодорожный парк. Снижает издержки правильная логистика. Широкой российской сетью сбыта удобрений под брендом «Агронова» охвачены сельскохозяйственные регионы России.

Инновации – необходимость в быстро меняющихся условиях. Самый яркий пример для «Акрона» за последнее время – строительство и пуск производства редкоземельных элементов, инвестиции в которое составили более 50 млн долларов. Проект назван Президентом России Владимиром Путиным критически важным для обеспечения обороноспособности страны.

Говоря о многофакторности в успешном движении компании вперед, нельзя не вспомнить о качестве. 15 лет назад «Акрон» сертифицировался по международному стандарту ISO 9001. Система менеджмента качества позволила реально улучшить взаимодействие подразделений компании. В 2015 году подписан новый стандарт предприятия «Порядок управления закупками и движением товарно-материальных ценностей в ОАО Акрон», кардинально ускоривший организационные и закупочные процессы. Внедрен электронный документооборот СМК.



Безусловно, важен показатель отношения персонала к результатам работы. Приносит немалые дивиденды система внесения рацпредложений, суммарный эффект от которых уже составил миллионы рублей. Социальная корпоративная программа по внедрению единых стандартов промышленной эстетики «За достойный труд» уже привела к блестящим результатам. По мнению аудиторов DNV, удовлетворение своим делом, концентрация на задании привела к росту производительности труда.

### ИННОВАЦИИ – НЕОБХОДИМОСТЬ В БЫСТРО МЕНЯЮЩИХСЯ УСЛОВИЯХ

«Акрон» позиционирует себя как социально-ориентированная компания. В 2015 году социальные выплаты по Коллективному договору на новгородском предприятии составили 234 млн рублей. Средняя заработная плата по ПАО «Акрон» в 2015 году – 43 тысячи рублей или 113,8% к 2014 году. И везде она выше средней по регионам присутствия компании.

С 2000 по 2016 годы среднегодовой прирост объемов производства российских предприятий Группы «Акрон» составил 4,1%, что почти в два раза опережает среднегодовые показатели роста промышленного производства по стране. Созданный задел позволит «Акрону» гарантированно развиваться следующие пять-семь лет».

**Сергей Гурнаков, производственный директор АО ОХК «УРАЛХИМ», 2 место по производительности труда в отрасли «Химическая промышленность»:** «Повышение производительности труда является одной из важнейших стратегических задач, стоящих перед компанией. В 2014-2015 гг. «УРАЛХИМ» реализовал комплексную программу модернизации мощностей и совершенствования технологического процесса на предприятиях группы, что позволило повысить эффективность производства и увеличить производительность труда на 6,6% по сравнению с 2014 годом.

По итогам 2015 года общая сумма инвестиций в развитие компании составила 95 млн долларов. Среди наиболее значимых инвестиционных проектов стоит отметить реконструкцию агрегатов аммиака в филиале «КЧХК», благодаря которой удалось повысить общую среднесуточную выработку агрегатов аммиака на 1,5%.

В прошлом году также была продолжена масштабная работа по сокращению внеплановых простоев основного производственного оборудования. В результате, часы таких остановок за год сократились на 40,3%, а выпуск товарной продукции был увеличен на 4,4%. Сокращение внеплановых простоев производственных мощностей продолжает оставаться существенным внутренним резервом повышения эффективности производства.

«УРАЛХИМ» является одним из крупнейших работодателей на российском рынке минеральных удобрений. Среднесписочная численность группы в 2015 году составила 10 127 человек, что на 1,7% меньше показателей 2014 года. Снижение численности персонала связано с повышением эффективности бизнес-процессов, совершенствованием системы управления фондом рабочего времени и передачей на аутсорсинг отдельных вспомогательных функций.

В текущих рыночных условиях одним из главных инструментов управления производительностью труда также становится постоянная работа над по-



вышением операционной эффективности, в частности построение оптимальных и высокотехнологичных бизнес-процессов по всем функциональным направлениям деятельности.

### **ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ЯВЛЯЕТСЯ ОДНОЙ ИЗ ВАЖНЕЙШИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ, СТОЯЩИХ ПЕРЕД КОМПАНИЕЙ**

Подобные принципы компания закладывает и в стратегию управления персоналом. Мы стремимся к тому, чтобы каждый сотрудник мог способствовать улучшениям в рамках зоны своей ответственности. Подтверждением этому служат успешно реализованные проекты, направленные на повышение операционной эффективности. Во многом их можно считать уникальными – мы не просто внедряем передовые мировые практики, но используем внутренние разработки, опыт и знания для их адаптации к нашим условиям».



**Руслан Ильясов, Директор по персоналу ПАО «Уралкалий», 18 место по производительности труда в отрасли «Химическая промышленность»:** «Нам важно не только мотивировать и развивать персонал, а и самым эффективным образом организовывать его деятель-

ность. Мы стремимся последовательно повышать производительность труда каждого сотрудника. Один из путей решения этой задачи – реализация Программы-2020, основная цель которой состоит в наиболее оптимальном использовании всех видов ресурсов, внедрении новых технологий, эффективной организации труда для сохранения лидерских позиций на рынке». *Годовой отчет ПАО «Уралкалий» за 2015 год*

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Регион
1	БИОКАД (Производственный блок)	43,27	Санкт-Петербург
2	Минеральные удобрения	18,83	Пермский край
3	Новомосковская акционерная компания «Азот»	15,11	Тульская область
4	Невская Косметика	14,2	Санкт-Петербург
5	СИБУР	14	Москва
6	Невинномысский Азот	13,49	Ставропольский край
7	Акрон	12,86	Новгородская область
8	Тольяттиазот	12,01	Самарская область
9	Национальная иммунобиологическая компания	11,83	Москва
10	ФосАгро	10,83	Москва
11	УРАЛХИМ	10,51	Москва
12	Дорогобуж	9,95	Смоленская область
13	Нижнекамскнефтехим	9,7	Республика Татарстан
14	Метафракс	9,57	Пермский край
15	Уфаоргсинтез	9,49	Республика Башкортостан
16	Полигран	9,33	Тверская область
17	Волжский Оргсинтез	9,08	Волгоградская область
18	Уралкалий	8,88	Москва
19	Казаньоргсинтез	8,3	Республика Татарстан
20	ОСВ Стекловолокно	8,22	Владимирская область
21	Группа «Акрон»	8	Новгородская область
22	Куйбышевазот	7,47	Самарская область
23	Фармстандарт	7,32	Московская область
24	Аромат	6,21	Республика Татарстан
25	АРНЕСТ	6,16	Ставропольский край
26	Валента Фарм	5,84	Московская область
27	ПО «Электрохимический завод»	5,75	Красноярский край
28	Новотроицкий завод хромовых соединений	5,29	Оренбургская область
29	Владимирский химический завод	5,27	Владимирская область
30	Сланцевский завод «Полимер»	5,2	Ленинградская область
31	Нижнекамскшина	5,19	Республика Татарстан
32	Фармстандарт-Томскхимфарм	4,82	Томская область
33	Новосибирский завод химконцентратов	4,73	Новосибирская область
34	Волтайр-Пром	4,65	Волгоградская область
35	Ангарский электролизный химический комбинат	4,54	Иркутская область
36	Пермские Полиэфиры	4,29	Пермский край
37	Уралхимпласт	4,19	Свердловская область
38	Ярославский шинный завод	4,07	Ярославская область
39	Сибирский химический комбинат	3,87	Томская область
40	Пигмент	3,83	Тамбовская область
41	Омскшина	3,68	Омская область
42	Туймазыхимтехпрогресс	3,66	Республика Башкортостан
43	КАМТЭКС-Полиэфиры	3,14	Пермский край
44	Дзержинское производственное объединение «Пластик»	3,12	Нижегородская область
45	Химико-металлургический завод	3,12	Красноярский край
46	Тверьстеклопластик	2,98	Тверская область
47	Красфарма	2,96	Красноярский край
48	Полимер	2,89	Кемеровская область
49	Оргсинтез	2,79	Нижегородская область
50	СТЕКЛОНИТ	2,79	Республика Башкортостан

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Регион
51	Пластик	2,74	Иркутская область
52	Завод экологической техники и экопитания «ДИОД»	2,72	Москва
53	Ирбитский химфармзавод	2,47	Свердловская область
54	Тюменский химико-фармацевтический завод	2,35	Тюменская область
55	Биохим	2,25	Тамбовская область
56	Березниковский содовый завод	2,24	Пермский край
57	Дальхимфарм	2,17	Хабаровский край
58	Химпром	2,14	Чувашская Республика
59	Аванта	2,08	Краснодарский край
60	ЭКТОС-Волга	2,03	Волгоградская область
61	Краснозаводский химический завод	2,03	Красноярский край
62	Промсинтез	1,98	Самарская область
63	Акционерное Курганское общество медицинских препаратов и изделий «Синтез»	1,96	Курганская область
64	БИОМЕД им.И.И.Мечникова	1,87	Московская область
65	Фирма Медполимер	1,85	Санкт-Петербург
66	Уральский завод резиновых технических изделий	1,82	Свердловская область
67	Литий-Элемент	1,77	Саратовская область
68	Химволокно	1,77	Московская область
69	Дубитель	1,69	Республика Башкортостан
70	Уральский завод химических реактивов	1,68	Свердловская область
71	Фармсинтез	1,66	Иркутская область
72	Биосинтез	1,64	Пензенская область
73	ПК Автокомпонент Сызрань	1,64	Нижегородская область
74	Волгодонский химический завод «Кристалл»	1,63	Ростовская область
75	Екатеринбургская фармацевтическая фабрика	1,61	Свердловская область
76	Казанский завод синтетического каучука	1,61	Республика Татарстан
77	Красноярский завод синтетического каучука	1,61	Красноярский край
78	Омский каучук	1,6	Омская область
79	Каменскволокно	1,55	Ростовская область
80	Ижевский завод пластмасс	1,54	Республика Удмуртия
81	Кировский завод «Маяк»	1,51	Кировская область
82	Сорбент	1,43	Пермский край
83	РТ-Химкомпозит	1,41	Москва
84	Кварт	1,39	Республика Татарстан
85	Полимертех	1,37	Нижегородская область
86	Мелеузовские минеральные удобрения	1,35	Республика Башкортостан
87	Биохимик	1,34	Республика Мордовия
88	Химический завод им Л.Я. Карпова	1,21	Республика Татарстан
89	Балаковорезинотехника	1,2	Саратовская область
90	Калиновский химический завод	1,15	Свердловская область
91	ПО «Тонкий органический синтез»	1,15	Московская область
92	Тверская фармацевтическая фабрика	1,14	Тверская область
93	Камтэкс-Химпром	1,14	Пермский край
94	Дальтехгаз	1,12	Хабаровский край
95	НПЦ «Биоген»	1,06	Пензенская область
96	Ярославский завод резиновых технических изделий	1,04	Ярославская область
97	Горно-химическая компания Бор	1,01	Москва
98	Армавирский завод резиновых изделий	0,96	Краснодарский край
99	Волжский азотно-кислородный завод	0,92	Волгоградская область
100	Полимер	0,71	Липецкая область

# 5S: Практическое руководство по внедрению

## Пошаговый алгоритм внедрения 5S

Данное руководство – это детальный пошаговый алгоритм подготовки и реализации мероприятий внедрения системы 5S: от разработки плана и оформления карты проекта до оценки полученных результатов. Для каждого этапа 5S (сортировка, самоорганизация, систематическая уборка, стандартизация и совершенствование) определяются цели и время реализации, предлагается список необходимых материалов, рекомендации по внедрению, уточняющие комментарии и обязательно критерии для оценки успешности, только при соблюдении которых можно переходить к следующему этапу.



15 чек-листов различного уровня сложности и масштаба применения;



фотографии с реально внедренных на российских предприятиях проектов 5S;



проверочные блоки для оценки работы после каждого раздела;



адаптировано для русскоязычного производителя с точки зрения терминологии и подачи материала;

## Максимальная ориентированность на практическое использование

Сильной стороной руководства является максимальная ориентированность на практическое использование. О теоретической составляющей концепции 5S написаны десятки книг, по этой причине в основу Практического руководства мы положили реальный опыт промышленных предприятий, непромышленных подразделений, консалтинговых агентств и принцип «Распечатай и используй», а не «Прочитай и подумай». Поэтому мы смело можем утверждать, что в русскоязычной среде аналогов не существует.

## Подробнее о чек-листах

В Практическом руководстве представлены чек-листы для индивидуальной самооценки и для командной работы, для оценки, занимающей всего одну минуту, и для углубленного изучения процесса внедрения системы 5S, для рабочих мест и помещений коллективного использования, для рядовых работников, аудиторов, линейных руководителей и начальников отделов. Отдельным блоком мы представили для вас чек-листы, которые помогут эффективно организовать и проверить работу офисов и непромышленных отделов.

**Каждый чек-лист универсален и максимально адаптирован для нужд широкого круга предприятий.** Вы без труда сможете скорректировать представленные чек-листы под свою специфику, должностную иерархию, требования к организации рабочих мест или проведения специальных мероприятий.

Важно: 0 - не соответствует, 1 - частично соответствует, 2 - частично соответствует, 3 - в значительной мере соответствует, 4 - полностью соответствует	Файл:	Важно:	Дата начала:
Описание: наименование и описание мероприятия	Задача:	Прогнозный результат:	Дата завершения:
<b>Сортировка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Есть ли основные предметы хранения на рабочих местах (инструменты, материалы, коробки и т.д.)?</li> <li>Понятна ли видимость каждого из объектов хранения?</li> <li>Инструменты и оборудование размещены в удобные рабочие места?</li> <li>Материалы, инструменты для выполнения работ хранятся только в одной емкости?</li> <li>Есть ли маркировка на предметах и материалах (маркировка, этикетки)?</li> </ul>	0 1 2 3 4	Примечания:
<b>Визуальное управление</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Списки и другие виды хранения сортированы (с указанием уровня ответственности)?</li> <li>Есть ли возможность использовать системы визуального управления инструментами и материалами?</li> <li>Принципы и рабочие места четко обозначены и не нарушаются?</li> <li>Личные вещи (сумки, сумки, сумки и т.д.) хранятся в специальных местах?</li> <li>Написаны ли инструкции по управлению предметами, инструментами, материалами?</li> </ul>	0 1 2 3 4	Примечания:
<b>Методы и виды визуального управления</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Понятно ли содержание на нем и четкость в формулировке?</li> <li>Образование и инструменты сортированы по типу, цвету и материалу?</li> <li>Материалы четко сортированы по типу и материалу?</li> <li>Есть ли знаки, которые помогают в выполнении операций и текущей работе?</li> <li>Системы визуального управления и инструменты без предельного использования?</li> </ul>	0 1 2 3 4	Примечания:
<b>Визуальные стандарты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Системы визуального управления?</li> <li>Есть ли инструкции, которые описывают и имеют представление об общих процессах и этапах?</li> <li>Инструкции и способы выполнения конкретных работ доступны и применяются consistently?</li> <li>Результаты работы (предметы, материалы и инструменты)?</li> <li>Стандарты хранения 5S вывешены и используются?</li> </ul>	0 1 2 3 4	Примечания:
<b>Поддержание визуальных стандартов и визуальных стандартов в отношении</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Четко ли определены и используются?</li> <li>Информационные листы 5S вывешены и используются?</li> <li>Размещены ли результаты работы (предметы, материалы и инструменты)?</li> <li>Есть ли инструкции, которые описывают и имеют представление об общих процессах и этапах?</li> <li>Есть ли инструкции, которые описывают и имеют представление об общих процессах и этапах?</li> </ul>	0 1 2 3 4	Примечания:



## Ознакомьтесь с демо-версией

Доступен 1 полный чек-лист, 1 алгоритм, содержание, описание всех чек-листов

Купить

Демо-версия

# Бум производительности в «ФосАгро-Череповец»: Новая система мотивации в действии

По итогам второй Всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2016» Группа «ФосАгро» заняла в «ТОП-100 лидеров химической промышленности» десятое место с производительностью труда в размере 10,83 млн руб./чел. в год. Настоящий бум производительности наблюдается в компании с середины прошлого года, и одной из его причин называют действие новой системы мотивации персонала ведущих производств. Какие изменения произошли на одном из ключевых подразделений компании – АО «ФосАгро-Череповец»?

Текст: Алексей Сальников

Система мотивации – одна из причин, но не единственная. Целый ряд последовательных нововведений направлен на увеличение выработки ключевой продукции в АО «ФосАгро-Череповец». Первую половину 2015 года химики закончили успешно, а за хороший результат положена награда. Задача разработать систему мотивации была поставлена перед Дирекцией по персоналу.

– Система должна быть максимально эффективной, – пояснил генеральный директор АО «ФосАгро-Череповец» Михаил Рыбников. – Во-первых, прозрачной и понятной каждому работнику. Чтобы каждый понимал, за какие именно действия и показатели он получает вознаграждение. А во-вторых – максимально результативной, то есть побуждать к высокопроизводительному труду.

Главной проблемой было найти отправную точку – показатель, наилучшим образом отражающий уровень производительности



## Справка о компании

АО «ФосАгро-Череповец» создано 1 июля 2012 г. в результате слияния ОАО «Аммофос» и ОАО «Череповецкий «Азот».

Предприятие специализируется на производстве фосфорсодержащих минеральных удобрений, фосфорной и серной кислот, фторида алюминия, аммиака, карбамида, аммиачной селитры и удобрений на ее основе. «ФосАгро-Череповец» является крупнейшим в России экспортером фосфорсодержащих удобрений (поставки в страны Западной Европы, Азии, Америки, Африки), крупнейшим в Европе производителем фосфорсодержащих удобрений, фосфорной и серной кислот, а также одним из ведущих производителей NPK-удобрений, аммиака и аммиачной селитры среди российских предприятий химической промышленности.

и финансовый результат. В итоге было решено вести отчет от количества готовой продукции.

– Можно сказать, что разработка системы является продолжением проекта повышения эффективности работы производств, реализованного нами ранее, – рассказывает заместитель директора по персоналу АО «ФосАгро-Череповец» Маргарита Котлярова. – В рамках проекта для ряда подразделений, кроме обычного плана, был определен план-вызов. Он отражает максимальную производительность при наиболее благоприятных обстоятельствах. Стремление к выполнению плана-вызова и легло в основу шкалы.

### Система в цифрах

Система мотивации начинает действовать при перевыполнении плана на 500 тонн. Следующий показатель – 1000 тонн и так далее с шагом в тысячу. Вся премия подразделению по результатам условно решено делить на две равные части. Половина распределяется между сотрудниками в зависимости от отработанного времени, коэффициента значимости профессии (насколько она влияет на достигнутый результат). Другие 50% поступают в распоряжение начальника подразделения для поощрения наиболее инициативных и производительных работников. К примеру, при перевыполнении плана на 3000 тонн работник подразделения гарантированно получает премию размером 4 тыс. рублей и столько же – в случае поощрения руководителя. Таким образом, общий уровень зарплаты в указанных подразделениях при высокой результативности в среднем увеличился на 30%. Этот показатель – уже реальный пример из двухмесячной практики.

Уникальность системы и в том, что технологические показатели тесно увязаны с работой ремонтных служб (Дирекция по ремонтам). Все просто: чтобы оборудование выпустило определенный объем продукта, оно должно отработать в нужном технологическом режиме определенное время. Так показатель в тоннах был увязан с плановыми и внеплановыми простоями.

Еще одним плюсом новой системы является возможность немедленной выплаты премии – в день получения за тот месяц, в котором показатели были достигнуты.

Как рассказывает начальник отдела мотивации и оплаты труда Елена Алымова, удалось добиться сокращения времени на планово-предупредительные ремонты и на остановки для перевода оборудования с продукта на продукт без ущерба для производства. В итоге выпуск продукции вырос. К примеру, в августе прошлого года сверх плана выработаны 7921 тонна фосфорных удобрений и 136 тонн фтористого алюминия.

### Включен в список ключевых

Первоначально систему внедрили в действие на трех производствах – минеральных удобрений, экстракционной фосфорной кислоты и серной кислоты. Учитывая блестящие результаты работы этих подразделений в июле, с 1 августа 2015 года было решено ввести аналогичную систему дополнительного премирования и в цехе фтористого алюминия (ЦФА).

Основанием для премирования в ЦФА станет перевыполнение плана производства фтористого алюминия от 10 тонн и более. За каждую тонну рассчитан дополнительный премиальный фонд, который распределяется между работниками ЦФА и работниками службы ремонтов, обслуживающих цех фтористого алюминия пропорционально численности: ЦФА – 95 %, служба ремонтов – 5 %.

В ЦФА 50% премии распределяется между сотрудниками в зависимости от отработанного времени и коэффициента значимости, остальные 50% руководитель подразделения распределяет между работниками.

Для работников службы ремонтов премия распределяется согласно ключевым показателям эффективности (КПЭ) в зависимости от выдержки показателей плановых и внеплановых простоев.

### Каждой площадке – свой стимул

С сентября прошлого года новая система начала действовать в структурных подразделениях Азотного комплекса АО «ФосАгро-Череповец». В программе участвуют Первый и Второй агрегаты по производству аммиака, оба производства карбамида, Дирекция по развитию, эксплуатации и ремонтам производства аммиака. В основу премирования легла стабильная, бесперебойная работа и квалификация персонала.

Чем выше квалификация работника и чем больше допусков на рабочие места имеет работник, тем больше увеличение его месячного дохода за счет обеспечения стабильности работы агрегатов.

Начиная со второго месяца стабильной работы, работники смогут выйти на дополнительную премию 10%. В последующие месяцы персонал может увеличить свою заработную плату на 17%.

– Это должно повысить заинтересованность персонала и обеспечить стабильную работу предприятия в целом, – комментирует нововведение Маргарита Котлярова.

*Материал подготовлен на основании данных: 1) «ФосАгро. Энергия земли», сентябрь 2015; 2) «ФосАгро» представило долгосрочную стратегию развития до 2020 года, пресс-служба ОАО «ФосАгро», ноябрь 2014; 3) Сиродж Лоиков, ФосАгро: Цель – долговременная кадровая защищенность, пресс-служба ОАО «ФосАгро», август 2013.*

# Номинация: «ТОП-70: Лидеры по росту производительности труда в химической промышленности России за год»

Лидеры по производительности демонстрируют постоянный рост производительности труда в сравнении с прошлым годом. Например, Минеральные удобрения, г. Пермь (Уралхим) увеличил ее на +31 %, а Ново-московская акционерная компания «Азот» (Еврохим) – на +27 %.

**1-е место:** Кировский завод «Маяк»,  
рост производительность труда: **+165 %**.

**2-е место:** Екатеринбургская фармацевтическая фабрика,  
рост производительность труда: **+131 %**.

**3-е место:** Волтайр-Пром,  
рост производительность труда: **+107 %**.

74



**Сергей Филимонов, генеральный директор АО «ПО «Электрохимический завод»:** «Тема эффективности не сходит с повестки дня Госкорпорации «Росатом» и Топливной компании «ТВЭЛ». Достаточно сравнить показатели наших основных конкурентов на рынке ядерной продукции и

технологий, чтобы понять, что с точки зрения эффективности бизнеса нам есть куда стремиться. Тем более что конкуренты не стоят на месте.

Принцип непрерывного совершенствования заложен и в производственную систему Росатома. Слож-

ность в том, что основные возможности по снижению издержек мы уже выбрали, соответственно, с каждым годом эта работа будет требовать все больших усилий, в первую очередь – интеллектуальных. Пришла пора взглянуть на проблему под другим углом – и начать бороться не с последствиями негативных явлений, а с их причинами. Резервы для этого у нас есть. В том числе – подача предложений по улучшению. В 2015 году сотрудники предприятия подали 10 930 таких предложений, экономический эффект от внедренных — десятки миллионов рублей.

Задача творческой ежедневной борьбы за эффективность на всех направлениях деятельности и на всех уровнях ответственности остается актуальной. Перед нами стоит цель — за три года снизить себестоимость продукции на 30 %, условно-постоянные затраты — на 28–29 %. На 20 % ежегодно предприятие должно увеличивать выручку от продажи неядерной продукции». *Годовой отчет АО «ПО «Электрохимический завод» за 2015 год*

Таблица 13. ТОП-70: Лидеры по росту производительности труда в химической России за год (1/2)

№	Компания	Прирост производительности труда 2015/2014, %	Регион
1	Кировский завод «Маяк»	165	Кировская область
2	Екатеринбургская фармацевтическая фабрика	131	Свердловская область
3	Волтайр-Пром	107	Волгоградская область
4	Ярославский шинный завод	106	Ярославская область
5	Пермские Полиэфиры	77	Пермский край
6	ФосАгро	73	Москва
7	Ирбитский химфармзавод	69	Свердловская область
8	Волгодонский химический завод «Кристалл»	69	Ростовская область
9	Группа «Акрон»	62	Новгородская область
10	ПК Автокомпонент Сызрань	60	Нижегородская область
11	Аромат	59	Республика Татарстан
12	Химико-металлургический завод	58	Красноярский край
13	Невинномысский Азот	54	Ставропольский край
14	Биохим	52	Тамбовская область
15	Тюменский химико-фармацевтический завод	52	Тюменская область
16	Биохимик	52	Республика Мордовия
17	Горно-химическая компания Бор	51	Москва
18	Фирма Медполимер	51	Санкт-Петербург
19	Биосинтез	49	Пензенская область
20	АРНЕСТ	48	Ставропольский край
21	Акционерное Курганское общество медицинских препаратов и изделий «Синтез»	46	Курганская область
22	Новосибирский завод химконцентратов	45	Новосибирская область
23	Сланцевский завод «Полимер»	44	Ленинградская область
24	ОСВ Стекловолокно	43	Владимирская область
25	Аванта	42	Краснодарский край
26	Красфарма	41	Красноярский край
27	Полимер	37	Кемеровская область
28	Мелеузовские минеральные удобрения	36	Республика Башкортостан
29	Уралкалий	35	Москва
30	Акрон	34	Новгородская область
31	Нижнекамскшина	33	Республика Татарстан
32	Дзержинское производственное объединение «Пластик»	31	Нижегородская область
33	Дорогобуж	31	Смоленская область
34	Уралхимпласт	31	Свердловская область
35	Минеральные удобрения	31	Пермский край
36	Оргсинтез	30	Нижегородская область
37	Ангарский электролизный химический комбинат	29	Иркутская область
38	Промсинтез	27	Самарская область
39	Невская Косметика	27	Санкт-Петербург
40	Новомосковская акционерная компания «Азот»	27	Тульская область
41	Казаньоргсинтез	26	Республика Татарстан
42	Балаковорезинотехника	25	Саратовская область
43	Армавирский завод резиновых изделий	25	Краснодарский край
44	Химический завод им Л.Я. Карпова	25	Республика Татарстан
45	ЭКТОС-Волга	25	Волгоградская область
46	Метафракс	24	Пермский край
47	Волжский Оргсинтез	24	Волгоградская область
48	Тольяттиазот	24	Самарская область
49	Нижнекамскнефтехим	24	Республика Татарстан
50	Новотроицкий завод хромовых соединений	23	Оренбургская область

Таблица 13. ТОП-70: Лидеры по росту производительности труда в химической России за год (2/2)

№	Компания	Прирост производительности труда 2015/2014, %	Регион
51	Дальхимфарм	22	Хабаровский край
52	Полигран	22	Тверская область
53	Ижевский завод пластмасс	22	Республика Удмуртия
54	Кварт	21	Республика Татарстан
55	Куйбышевазот	21	Самарская область
56	Уральский завод химических реактивов	21	Свердловская область
57	Полимер	20	Липецкая область
58	Пластик	19	Иркутская область
59	Фармстандарт	18	Московская область
60	Ярославский завод резиновых технических изделий	17	Ярославская область
61	Уфаоргсинтез	14	Республика Башкортостан
62	Омкшина	14	Омская область
63	Химпром	14	Чувашская Республика
64	Каменскволокно	13	Ростовская область
65	Литий-Элемент	13	Саратовская область
66	Омский каучук	11	Омская область
67	КАМТЭКС-Полиэфиры	11	Пермский край
68	Пигмент	10	Тамбовская область
69	Дубитель	10	Республика Башкортостан
70	Тверьстеклопластик	9	Тверская область

# Внедрение системы «Галактика ERP» в Башкирской содовой компании: задачи и результаты



С целью автоматизации ключевых бизнес-задач и повышения эффективности управления производственными процессами руководство «Башкирской содовой компании» приняло решение о внедрении системы «Галактика ERP». Поставщиком ИТ-решения и партнером по выполнению проекта стала корпорация «Галактика», имеющая большой опыт работы с ключевыми российскими компаниями производственного сектора.

Фото: Отделение фильтрации дистиллерной жидкости, АО «БСК»

Заказчик	Башкирская содовая компания (г. Стерлитамак)
Подрядчик	Корпорация «Галактика»
Продукт	«Галактика ERP»
Дата проекта	2007 — настоящее время
Количество пользователей	1400

### Заказчик

Акционерное общество «Башкирская содовая компания» (АО «БСК») образовано в мае 2013 года путем объединения ОАО «Сода» и ОАО «Каустик». Сегодня АО «БСК» – один из крупнейших химических комплексов страны.

Компания занимает первое место в России по производству кальцинированной и пищевой соды, второе место по выпуску ПВХ и каустической соды, а также является одним из лидеров по производству кабельных пластикатов. Предприятие является единственным производителем терефталоилхлорида, анодов с рутений-иридиевым покрытием, флокулянта полиэлектролита катионного. География поставок продукции АО «Башкирская содовая компания» охватывает Россию, страны СНГ, Европы, Азии, Латинской Америки и Ближнего Востока.

За качественную продукцию, участие в развитии экономики своей страны и интеграцию в мировую экономику предприятие удостоено Золотого приза «За технологию и качество», золотой медали швейцарского бизнес-клуба «За безупречную деловую репутацию», наград «Международная Золотая Звезда», «Золотой глобус». Всего за последнее десятилетие предприятие получило более 100 дипломов. В числе наград АО «БСК» – Премия Президента Республики Башкортостан в области качества.

### Задачи автоматизации

Необходимость комплексного подхода к решению задач управления хозяйственно-экономической деятельностью предприятия возникла примерно в 2005 году. Для повышения эффективности управленческих процессов на предприятии необходимо было, прежде всего, автоматизировать такие функциональные блоки, как:

- управление снабжением, складская логистика, учет оказания и потребления услуг;
- управление реализацией готовой продукции;
- бухгалтерский и налоговый учет;
- управление производственной логистикой на предприятии;
- управление фактической себестоимостью выпускаемой продукции и полуфабрикатов.

### Решение

Старт проекта состоялся в 2007 году. В рамках проекта специалисты корпорации «Галактика» провели обследование процессов, требующих автоматизации, выполнили установку, доработку и настройку типового функционала, обеспечили его запуск в промышленную эксплуатацию, провели обучение пользователей работе с внедренными модулями системы.



### Справка о Корпорации «Галактика»

Корпорация «Галактика» – ведущий разработчик информационных бизнес-систем в странах СНГ. Компания с 1987 года самостоятельно создает, поставляет и поддерживает передовые ИТ-решения в области управления предприятием. Компетенции и опыт «Галактики» позволяют гарантировать качественную реализацию проектов и максимальный эффект для заказчика.

### Справка о системе «Галактика ERP»

«Галактика ERP» (enterprise resource planning) – современная высокопроизводительная автоматизированная система, позволяющая оперативно решать управленческие и учетные задачи, а также обеспечивать персонал предприятия достоверной информацией.

Система состоит из следующих функциональных блоков:

- Логистика,
- Бухгалтерский и налоговый учет,
- Планирование и управление финансами,
- Планирование и управление производством,
- Управление персоналом,
- Специализированные решения.

Функциональные возможности системы «Галактика ERP» полностью соответствуют потребностям отечественных предприятий. На базе «Галактика ERP» создан ряд отраслевых решений, которые учитывают специфические потребности предприятий различных отраслей.

Проект был выполнен в несколько этапов. В 2007 году по итогам обследования процессов на предприятии был разработан проект автоматизации предприятия на платформе системы «Галактика ERP». Первый этап проекта длился с 2008 по 2010 год и затрагивал автоматизацию управления логистикой, реализации готовой продукции и бухгалтерского учета.

Второй этап, с 2010 по 2014 год, включал в себя автоматизацию налогового учета, управления персоналом, управления фактической себестоимостью, управления ремонтами, управления транспортом.

В настоящее время на предприятии выполняются работы по автоматизации процессов планирования капитальных вложений, идет развитие автоматизации процессов управления ремонтами.

### Результат

Прежде всего, создана единая информационная система для решения и поддержки ключевых бизнес-задач для двух промышленных площадок предприятия. До внедрения «Галактики ERP» в Башкирской содовой компании использовалось большое количество различных решений для автоматизации отдельных задач и направлений деятельности (Система МАХ, разработки на базе 1С, Fox Pro, Delfi), порой не дающих полного функционального покрытия. Например, бухгалтерский учет был автоматизирован лишь частично, ряд учетных функций выполнялся в ручном режиме. Часть задач была автоматизирована с помощью «самописных» ИТ-систем. Все это существенно тормозило работу компании, создавало препятствия для оперативного принятия управленческих решений и сложности при сопровождении разнородных информационных систем, требовало дополнительных трудозатрат персонала предприятия.

Сегодня все ключевые бизнес-задачи поддерживаются в системе «Галактика ERP». Предприятие получило возможность более эффективного расхода бюджетных средств, исключив затраты на поддержку и сопровождение многочисленных информационных систем, на предприятии осуществляется централизованная поддержка изменений законодательства. Ранее все законодательные изменения приходилось реализовывать в разных системах, что требовало дополнительных трудозатрат персонала и времени. В системе «Галактика ERP» эти изменения учитываются автоматически.

Работа всех отделов предприятия строится в общем информационном пространстве и по единым

правилам на основании единой нормативно-справочной базы. Это открывает новые возможности для развития ИТ-системы в соответствии с потребностями бизнеса.

Значительная часть работы пришлось на доработки готового решения, которые отражают специфику предприятия. Так, были выполнены доработки по автоматизации процессов управления ремонтами, блока по учету движения материалов в производстве. Блок расчета фактической себестоимости продукции также требовал адаптации под требования предприятия. Одно из интересных направлений, связанное с доработками, – создание платежного календаря на основании требований пользователей из финансового отдела. Также были разработаны необходимые для предприятия формы отчетности.

В ходе выполнения работ по внедрению отдельных модулей ERP-системы проводилось обучение пользователей.

В настоящее время в системе «Галактика ERP» зарегистрировано более 1400 пользователей, а количество одновременно работающих пользователей достигает 800 человек. ERP-система интегрирована с решением «Галактика EAM», предназначенным для управления производственными активами, а также множеством других локальных специализированных систем (система обеспечения пропускного режима, система весового контроля, планирование потребности в МТР цехами, АСУТП на базе Honeywell и др.). Более 80 производственных цехов и около 20 служб и отделов предприятия ведут свою деятельность с помощью «Галактика ERP».

С целью развития ERP-системы запланировано проведение автоматизации процессов планирования материально-технического обеспечения: организация закупочных кампаний, ведение целевого учета, внедрение процесса резервирования товарно-материальных ценностей, учет расхода ТМЦ под конкретные ремонтные и строительные работы и многое другое.

**Сергей Осадчиков, вице-президент корпорации «Галактика»:** «Любой поставщик может сказать, что его решение является уникальным. Вопрос в том, за счет чего эта самая уникальность достигается. В корпорации «Галактика», например, это достигается за счет реализации комплексных проектов, в рамках которых мы, как одеялом, накрываем единым информационным полем все ИТ-системы заказчика. Мы предоставляем заказчикам уникальную для России и стран СНГ единую систему техподдержки, которая позволяет нам не только решать какие-то текущие задачи в конкретном проекте, но и получать обратную связь по улучшению наших систем и затем тиражировать лучшие практики для отраслевых решений. Ну и, конечно, не могу не затронуть вопросы, связанные с импорто-



замещением. Программное обеспечение, поставляемое корпорацией «Галактика», входит в реестр российского ПО и имеет все необходимые сертификаты от контролирующих органов (ФСТЭК, ФСБ).

# Номинация: «ТОП-30: Лидеры по производительности труда в нефтегазовой промышленности России – 2016»

Нефтегазовая промышленность и нефтепереработка в ТОП-1000 представлена 34 ведущими предприятиями. Их суммарная выручка составляет более 23,150 трлн руб., количество сотрудников – более 1,208 млн чел. Всего во время работы над этим проектом были изучены данные 150 предприятий отрасли.

Средняя производительность по отрасли составила **26,15 млн руб./чел. в год.**

Предприятия нефтегазовой отрасли стали безусловными лидерами Премии.

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

- Верхнечонскнефтегаз (НК «Роснефть») – в Иркутской области;
- Оренбургнефть – в Оренбургской области;
- Газпромнефть-Омский НПЗ (Газпром нефть) – в Омской области;
- Газпромнефтехим Салават (Газпром нефть) – в Республике Башкортостан;
- Татнефть им. В.Д. Шашина – в Республике Татарстан;
- Саратовский нефтеперерабатывающий завод (НК «Роснефть») – в Саратовской области;
- Сахалин Энерджи – в Сахалинской области;
- НОВАТЭК – в Тюменской области;
- Удмуртнефть (НК «Роснефть») – в Удмуртской республике;
- Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез (НК «Славнефть») – в Ярославской области.

**1-е место:** Верхнечонскнефтегаз (НК «Роснефть»),  
производительность труда: **154,83 млн руб./чел. в год.**

ПАО «Верхнечонскнефтегаз» является лидером по производительности в нефтегазовой отрасли России и в Иркутской области, а также является № 1 по производительности в России уже второй год подряд.

**2-е место:** Сахалин Энерджи,  
производительность труда: **149,53 млн руб./чел. в год.**

Сахалинской области и уверенно занимает 2 место по производительности в России уже второй год подряд. Рост производительности за год составил +6 %.

**3-е место:** НОВАТЭК,  
производительность труда: **65,43 млн руб./чел. в год.**

ОАО «НОВАТЭК» является лидером по производительности и в Тюменской области. Рост производительности за год составил +23 %.

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

Несмотря на свои впечатляющие результаты по производительности, лидеры отрасли смогли обеспечить и ее рост: Сахалин Энерджи на +6 %, а НОВАТЭК на +23 %.

**1-е место:** Зарубежнефть,  
рост производительность труда: **+82 %**.

**2-е место:** НК «Роснефть» – МЗ «Нефтепродукт»,  
рост производительность труда: **+45 %**.

**3-е место:** Севернефтегазпром,  
рост производительность труда: **+33 %**.

81



**Сергей Кудряшов, генеральный директор АО «Зарубежнефть»:** «Конец 2015 года ознаменовался стартом большого проекта: АО «Зарубежнефть» приступило к созданию собственной Производственной системы. Пилотным объектом для внедрения была выбрана совместная компания «РУСВЬЕТПЕТРО». Подготовка к внедрению проекта шла на протяжении

всего года: был проведен мозговой штурм, проанализированы лучшие мировые практики, и в итоге определен набор инструментов, который позволил бы повысить эффективность каждого производственного участка Группы компаний АО «Зарубежнефть». На момент внедрения Производственной системы на промысловых объектах отдельные элементы уже были апробированы в Корпоративном центре – «Есть идея!» и «Система 5С». И сейчас

можно отметить позитивный рост активности сотрудников по этим направлениям, так как постепенно сформировалось понимание того, что каждый работник может принять непосредственное участие в жизни Компании и сделать ее лучше.

Очень многое сделано нами за последние два года в плане улучшения организационной системы Компании, но мы должны и дальше активно продвигаться в этом направлении. Начиная с 2013 года нами было инициировано более 30 проектов организационных улучшений в области управления, экономики и финансов, ИТ и персонала. Из них 19 успешно внедрены. Благодаря этим улучшениям нам удалось вывести Компанию на качественно новый уровень организационного развития.

Мы понимаем, что в текущей ситуации на рынках сложно прогнозировать цены на нефть в ближайшей перспективе. Поэтому мы должны рассчитывать только на самих себя и сфокусироваться на внутреннем развитии. Мы должны стать еще более гибкими и эффективными». *Годовой отчет АО «Зарубежнефть» за 2015 год*

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Регион
1	Верхнечонскнефтегаз	154,83	Иркутская область
2	Сахалин Энерджи	149,53	Сахалинская область
3	НОВАТЭК	65,43	Тюменская область
4	Удмуртнефть	54,17	Удмуртская республика
5	Группа ЛУКОЙЛ	54,13	Москва
6	Оренбургнефть	49,28	Оренбургская область
7	Севернефтегазпром	48,59	Тюменская область
8	Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз	35,86	Тюменская область
9	Славнефть-Мегионнефтегаз	33,25	Тюменская область
10	Газпром нефть	23,73	Санкт-Петербург
11	Татнефть им. В.Д.Шашина	22,44	Республика Татарстан
12	Газпромнефтехим Салават	20,20	Республика Башкортостан
13	Нефтяная компания «Роснефть»	19,69	Москва
14	ННК - Печоранефть	18,82	Республика Коми
15	АНК «Башнефть»	16,98	Республика Башкортостан
16	Газпромнефть-Омский НПЗ	15,53	Омская область
17	Группа Газпром	13,13	Москва
18	Булгарнефть	11,00	Республика Татарстан
19	Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез	9,30	Ярославская область
20	Сургутнефтегаз	8,49	Тюменская область
21	Саратовский нефтеперерабатывающий завод	8,34	Саратовская область
22	Ярославский нефтеперерабатывающий завод им. Д.И. Менделеева	7,92	Ярославская область
23	Группа Татнефть	7,57	Республика Татарстан
24	Варьеганнефть	6,53	Тюменская область
25	Якутская топливно-энергетическая компания	6,01	Республика Саха (Якутия)
26	Зарубежнефть	4,46	Москва
27	Орскнефтеоргсинтез	4,36	Оренбургская область
28	Саратовнефтегаз	4,10	Саратовская область
29	Усинскгеонефть	3,23	Республика Коми
30	Норильскгазпром	2,97	Красноярский край

№	Компания	Прирост производительности труда 2015/2014, %	Регион
1	Зарубежнефть	82	Москва
2	НК «Роснефть» - МЗ «Нефтепродукт»	45	Москва
3	Севернефтегазпром	33	Тюменская область
4	Булгарнефть	28	Республика Татарстан
5	НК «Роснефть»-Дагнефть»	25	Республика Дагестан
6	НОВАТЭК	23	Тюменская область
7	Группа Татнефть	21	Республика Татарстан
8	Татнефть им. В.Д.Шашина	17	Республика Татарстан
9	Сургутнефтегаз	14	Тюменская область
10	Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез	10	Ярославская область
11	Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз	9	Тюменская область
12	Группа ЛУКОЙЛ	8,47	Москва
13	Славнефть-Мегионнефтегаз	7	Тюменская область
14	Белкамнефть	7	Удмуртская Республика
15	Группа Газпром	7	Москва

# Номинация: «ТОП-50: Лидеры по производительности труда в энергетике России – 2016»

Энергетика в ТОП-1000 представлена 56 ведущими предприятиями. Их суммарная выручка составляет более 4,683 трлн руб., количество сотрудников – более 822 тыс. чел.

Средняя производительность по отрасли составила **7,01 млн руб./чел. в год.**

Тройка лидеров в отрасли осталась той же, что и в прошлом году.

Предприятия являются лидерами по производительности и в ряде регионов России:

- Красноярская ГЭС (Евросибэнерго) – в Красноярском крае;
- Кузбассэнерго – в Кемеровской области;
- Мосэнерго – в г. Москве;
- Севкавказэнерго – в Республике Северная Осетия – Алания;
- Энел Россия – в Свердловской области;
- Фортум – в Челябинской области.

## **1-е место: Красноярская ГЭС (Евросибэнерго), производительность труда: 35,97 млн руб./чел. в год.**

Производительность труда более чем в **5 (!) раз выше средней производительности по отрасли.** Красноярская ГЭС лидировала в номинации «Энергетика» и в прошлом году, а также второй год подряд держит № 1 по производительности труда и в электрогенерации, и в Красноярском крае.

*«Присуждение премии по производительности труда в области энергетики очень значимо для Красноярской ГЭС. Причем в этом заслуга не только действующего руководства и коллектива станции, но и тех людей, кто нашу станцию проектировал, строил и эксплуатировал в прежние годы. Именно совместные усилия позволяют обеспечивать уникальные конкурентные преимущества, выразившиеся в столь высоких показателях производительности и операционной эффективности. Регулярное проведение подобных исследований считаем необходимым и будем рады принимать в них участие». **Сергей Каминский, генеральный директор ПАО «Красноярская ГЭС», по итогам Премии по производительности – 2015***

## **2-е место: Энел Россия, производительность труда: 25,61 млн руб./чел. в год.**

ПАО «Энел Россия» удерживает 2 место в номинации «Энергетика» уже второй год подряд. Компания является лидером по производительности труда в Свердловской области.

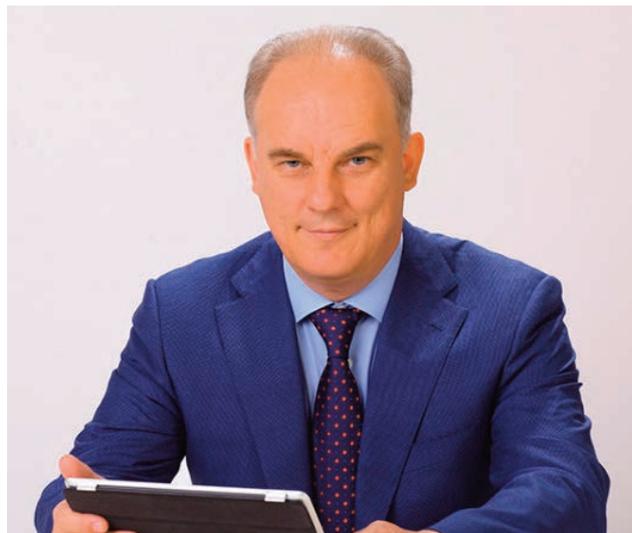
## **3-е место: Мосэнерго, производительность труда: 20,76 млн руб./чел. в год.**

Мосэнерго удерживает № 3 в номинации «Энергетика» уже второй год подряд.

**Андрей Петров, Генеральный директор АО «Концерн Росэнергоатом»:** «Мы можем гордиться тем, что в 2015 году атомные станции России обеспечили рекордную выработку электроэнергии – 195,2 млрд кВт·ч, что составляет 108,2% от выработки 2014 года. Была внедрена Производственная система Росатома (ПСР). Балаковская и Смоленская АЭС успешно реализуют проект трансформации в образцовые ПСР-предприятия отрасли. Указанные станции стали лучшими по ПСР-направлению «Культура безопасности».

Однако, несмотря на достигнутые результаты, сегодня Концерн находится в очень сложных условиях. С одной стороны – рекордная выработка, с другой – чрезвычайно жесткая конкуренция на рынке генерации. В связи со снижением цены на газ серьезно повышается конкуренция и со стороны тепловой генерации. Все это приводит к тому, что цены на рынке электроэнергии не растут, а оплата мощности фактически снижается. Наличие этих факторов негативно влияет на выручку Концерна.

Для достижения поставленных целей Концерн, как и другие дивизионы Росатома, должен обеспечить реализацию масштабного проекта, известного как «30 вверх – 30 вниз» за три года. Это значит, что необходимо обеспечить увеличение на 30% выработки, выручки и производительности труда и при этом снизить на 30% затраты, включая себестоимость и запасы. Будут задействованы все инструменты: рост совокупного свободного денежного потока, выполнение инвестиционной программы на 100%, повышение выработки и производительности труда, а также снижение условно-постоянных затрат.



В 2016 году фокус внимания Концерна независимо от направлений деятельности будет сконцентрирован на повышении безопасности и качества, скорости протекания процессов (в первую очередь, сроков сооружения новых энергоблоков), снижении запасов и затрат. Этот год будет для Концерна непростым. Наравне с важными производственными задачами нас ждут организационные и качественные преобразования. Однако, как известно, непростая ситуация в экономике и кризисные явления являются не только вызовом для любого предприятия, но и настоящим окном возможностей, благодаря которому можно вывести Концерн на более высокий уровень эффективности. Считаю, что у нас для этого есть все возможности». *Годовой отчет АО «Концерн Росэнергоатом» за 2015 год*



**Юрий Трутнев, Председатель Совета директоров ПАО «РусГидро», 6 место по производительности труда в отрасли «Энергетика»:** «2015 год для Группы «РусГидро» был годом напряженным, но продуктивным. Компания выполнила основные задачи, продемонстрировала, что

ключевыми ее приоритетами являются надежность энергетической инфраструктуры и энергоснабжения потребителей, эффективное использование гидроресурсов и устойчивое развитие бизнеса.

Компания смогла сохранить стабильные производственные и финансовые показатели. По итогам 2015 года Группа «РусГидро» получила чистую прибыль в размере 27 1591 млн рублей, что на 12,5% превзошло результат предыдущего года.

В прошедшем году на первый план вышли задачи повышения эффективности и снижения издержек при безусловном сохранении надежности работы энергообъектов. В декабре 2015 года Совет директоров компании в составе бизнес-плана утвердил Программу повышения инвестиционной и операционной эффективности и сокращения расходов.

Перемены, начатые в 2015 году, должны существенно повысить качество корпоративного управления, сделать работу компании более прозрачной и эффективной, снизить операционные и инвестиционные затраты и освободить Компанию от непрофильных активов». *Годовой отчет ПАО «РусГидро» за 2015 год*

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Регион
1	Красноярская ГЭС	35,97	Красноярский край
2	Энел Россия	25,61	Свердловская область
3	Мосэнерго	20,76	Москва
4	Фортум	19,51	Челябинская область
5	Кузбассэнерго	18,99	Кемеровская область
6	РусГидро	18,76	Москва
7	Юнипро (ранее - Э.ОН Россия)	16,52	Тюменская область
8	Интер РАО ЕЭС	15,76	Москва
9	Вторая генерирующая компания оптового рынка электроэнергии	12,80	Ставропольский край
10	Иркутскэнерго	10,92	Иркутская область
11	ТГК-1	9,73	Санкт-Петербург
12	Мурманская ТЭЦ	8,69	Мурманская область
13	Севкавказэнерго	8,68	Республика Северная Осетия – Алания
14	Московская объединенная электросетевая компания	8,58	Московская область
15	Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы	7,42	Москва
16	Т Плюс	7,29	Московская область
17	Ленэнерго	7,26	Санкт-Петербург
18	Московская объединенная энергетическая компания	7,19	Москва
19	Тюменьэнерго	7,16	Тюменская область
20	Концерн «Росэнергоатом»	7,09	Москва
21	Промышленный комплекс «Энергия» - дочернее общество ОАО «Кировский завод»	7,03	Ленинградская область
22	ТГК-2	7,00	Ярославская область
23	Генерирующая компания	6,24	Республика Татарстан
24	Квадра	6,09	Тульская область
25	Башкирская генерирующая компания	5,65	Республика Башкортостан
26	Якутскэнерго	5,19	Республика Саха (Якутия)
27	Иркутская электросетевая компания	5,08	Иркутская область
28	Сибирская энергетическая компания	4,86	Новосибирская область
29	Группа РусГидро	4,78	Москва
30	Дальневосточная генерирующая компания	4,65	Хабаровский край
31	Теплосеть Санкт-Петербурга	4,33	Санкт-Петербург
32	Кубаньэнерго	4,29	Краснодарский край
33	Межрегиональная распределительная сетевая компания Урала	4,09	Свердловская область
34	Российские сети	3,55	Москва
35	Дальневосточная распределительная сетевая компания	3,49	Амурская область
36	РАО Энергетические системы Востока	3,31	Хабаровский край
37	Сетевая компания	3,30	Республика Татарстан
38	Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра и Приволжья	3,09	Нижегородская область
39	Колымаэнерго	3,01	Магаданская область
40	Сахалинэнерго	2,77	Сахалинская область
41	Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра	2,70	Москва
42	МРСК Северо-Запада	2,63	Ленинградская область
43	Южно-Кузбасская ГРЭС	2,50	Кемеровская область
44	Межрегиональная распределительная сетевая компания Юга	2,25	Ростовская область
45	Апатитыэнерго	2,25	Мурманская область
46	Онега-Энергия	2,22	Архангельская область
47	Янтарьэнерго	2,19	Калининградская область
48	Межрегиональная распределительная сетевая компания Волги	2,19	Саратовская область
49	Межрегиональная распределительная сетевая компания Сибири	2,16	Красноярский край
50	Камчатскэнерго	2,13	Камчатский край

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

Развернутые данные о компаниях, продемонстрировавших рост производительности за прошедший год, представлены в таблице ниже.

**1-е место:** Кузбассэнерго,  
рост производительность труда: **+50 %**.

**2-е место:** Иркутскэнерго,  
рост производительность труда: **+40 %**.

**3-е место:** Интер РАО ЕЭС,  
рост производительность труда: **+32 %**.

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

№	Компания	Прирост производительности труда 2015/2014, %	Регион
1	Кузбассэнерго	50	Кемеровская область
2	Иркутскэнерго	40	Иркутская область
3	Интер РАО ЕЭС	32	Москва
4	Кубаньэнерго	22	Краснодарский край
5	Дальневосточная генерирующая компания	17	Хабаровский край
6	КамышинТеплоЭнерго	15	Волгоградская область
7	Сахалинэнерго	14	Сахалинская область
8	Московская объединенная энергетическая компания	14	Москва
9	РАО Энергетические системы Востока	10	Хабаровский край
10	Севкавказэнерго	10	Республика Северная Осетия – Алания
11	ТГК-2	10	Ярославская область
12	Иркутская электросетевая компания	10	Иркутская область
13	Мурманская ТЭЦ	9	Мурманская область
14	Фортум	9	Челябинская область
15	Группа РусГидро	8	Москва

# Номинация: «ТОП-50: Лидеры по производительности труда в промышленности строительных материалов России – 2016»

Промышленность строительных материалов в ТОП-1000 представлена 78 предприятиями. Их суммарная выручка составляет более 130,9 млрд руб., количество сотрудников – более 43,4 тыс. чел.

Средняя производительность по отрасли составила **2,61 млн руб./чел. в год.**

Предприятия отрасли являются лидерами по производительности и в регионах России:

- Завод Технофлекс – в Рязанской области;
- Хабаровский завод «Базалит ДВ» – в Хабаровском крае.

**1-е место:** ООО «Завод Технофлекс» г. Рязань (Корпорация ТехноНИКОЛЬ), производительность труда: **26,46 млн руб./чел. в год.**

Производительность труда более чем в **10 (!) раз выше средней производительности по отрасли.** Корпорация «ТехноНИКОЛЬ» является лидером отрасли второй год подряд, как и лидером по производительности труда в Рязанской области.

«Для нас очень значима победа в этом рейтинге, ведь производительность труда – один из ключевых показателей, на которые ориентируется компания ТехноНИКОЛЬ в своей деятельности. Следуя принципам бережливого производства, мы стремимся максимально сократить потери на всех этапах технологической цепочки: от внедрения принципов полностью безотходного производства до максимального использования творческого потенциала сотрудников. Стремясь максимально автоматизировать процессы и производство, мы понимаем, что ключевой ресурс повышения эффективности и продуктивности – инициатива и идеи наших работников». **Василий Ткачев, руководитель направления «Полимерная теплоизоляция» компании ТехноНИКОЛЬ, по итогам Премии по производительности – 2015**

**2-е место:** ВОЛМА-ВТР (волгоградский завод компании «ВОЛМА»), производительность труда: **14,50 млн руб./чел. в год.**

**3-е место:** ВОЛМА-Воскресенск (завод компании «ВОЛМА» в г. Воскресенск, Московская область), производительность труда: **11,9 млн руб./чел. в год.**

**Владимир Овчинцев, генеральный директор «УК «ВОЛМА», 2 место по производительности труда в отрасли «Промышленность строительных материалов»:** «Все мы понимаем изменения рынка, который диктует свои условия. Происходит снижение покупательской способности населения, следовательно, главный запрос рынка – снижение стоимости продукции, при сохранении ее качества. Все производители сейчас бьются за снижение себестоимости и затрат на выпуск своих продуктов. Только при выполнении этого условия можно оставаться конкурентоспособным на рынке.

Повышение производительности труда – один из самых эффективных инструментов для решения этой ключевой задачи. На сегодняшний день в России практически все обратили внимание на данный вопрос. Затраты можно сократить, лишь оптимизировав всю работу компании на всех участках деятельности.

Решение нужно искать в головах менеджеров, их ментальность должна быть изменена, они должны быть ориентированы и мотивированы на постоянное совершенствование производственных процессов и снижение затрат на их осуществление.

Компания «ВОЛМА» находится в этом тренде. Во-первых, мы постоянно освобождаемся от вспомогательных функций, которые не приносят добавленной стоимости. Во-вторых, отдельным блоком стоит вопрос повышения автоматизации производства, уход от человеческого фактора, что позволяет меньшими затратами производить боль-



шие объемы качественной продукции.

Для стимулирования внимания менеджеров к вопросам повышения производительности труда, у нас в компании по разным направлениям деятельности организована работа межфункциональных рабочих групп. Она приводит к оптимизации расходов. Запущен процесс генерации рационализаторских идей, с дальнейшей их реализацией на практике, что приводит к снижению себестоимости продукции.

Все, о чем я сказал – процессы постоянные. Если компания хочет быть успешной и развиваться, то вопросами повышения производительности труда нужно заниматься ежедневно. Мы вышли на международный уровень и ориентируемся на мировые стандарты. Без этого добиться успеха на международном рынке будет сложно.



**Василий Ткачев, руководитель направления «Полимерная теплоизоляция» компании ТехноНИКОЛЬ:** «Главный секрет высокой эффективности компании ТехноНИКОЛЬ – в особенностях корпоративной культуры, в основе которой лежат принципы Бережливого производства. Мы поставили во главу угла «качество у истока» и минимизацию возможных потерь на всех этапах деятельности, и нашим сотрудникам удается достигать в этом значимых результатов. Реализуя принцип Бережли-

вого производства, мы стремимся максимально сократить безвозвратные потери. Минимум сырья – максимум продукции. Потерями в нашей компании считается и нереализованный творческий потенциал сотрудников. Поэтому практически все работники филиала «Завод Техноплекс» активно участвуют в рационализаторской деятельности. Важно понимать, что в случае сокращения потерь речь идет не о бездумной экономии на всем, а о максимально эффективном использовании ресурсов. В своей деятельности мы всегда руководствуемся целью – дать потребителю максимальную ценность по доступной цене. То есть, мы всегда задаемся вопросами: что в конечном итоге нужно нашему клиенту, как наиболее эффективно мы можем удовлетворить его потребности, за счет каких избыточных процессов, не предоставляющих ценности для клиента, мы можем минимизировать издержки. Позволяя экономить клиентам, мы повышаем и собственную эффективность». *По итогам Премии по производительности – 2015*

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Регион
1	Завод Технофлекс	26,46	Рязанская область
2	ВОЛМА-ВТР	14,50	Волгоградская область
3	ВОЛМА-Воскресенск	11,90	Московская область
4	Хабаровский завод «Базалит ДВ»	8,27	Хабаровский край
5	Верхнебаканский цементный завод	7,81	Краснодарский край
6	Серебрянский цементный завод	7,46	Рязанская область
7	Сланцевский цементный завод «ЦЕСЛА»	7,26	Ленинградская область
8	Филиал «ВОЛМА-Волгоград»	6,30	Волгоградская область
9	Себряковский цементный завод	5,46	Волгоградская область
10	Бонолит - Строительные решения	4,86	Московская область
11	Мордовцемент	4,84	Республика Мордовия
12	Новоросцемент	4,82	Краснодарский край
13	Комбинат «Мосинжбетон»	4,03	Москва
14	Теплант	3,73	Самарская область
15	Челябинский завод профилированного стального настила	3,58	Челябинская область
16	Дмитровский опытный завод алюминиевой и комбинированной ленты	3,55	Московская область
17	НЕФРИТ-КЕРАМИКА	3,35	Ленинградская область
18	Энергостальконструкция	3,33	Тверская область
19	Спасскцемент	3,27	Приморский край
20	Московская обойная фабрика	3,02	Москва
21	ВОЛМА-Абсалямово	2,90	Республика Татарстан
22	Завод блочно-комплектных устройств	2,90	Тюменская область
23	Комбинат по производству изделий из ячеистого бетона «КОТТЕДЖ»	2,87	Самарская область
24	Гипсополимер	2,85	Пермский край
25	Славянский кирпич	2,82	Краснодарский край
26	Кварц	2,56	Ульяновская область
27	Горнозаводскцемент	2,39	Пермский край
28	Уральский асбестовый горно-обогатительный комбинат	2,31	Свердловская область
29	Мостостройиндустрия	2,25	Москва
30	Киембаевский горно-обогатительный комбинат «Оренбургские минералы»	2,11	Оренбургская область
31	ТЭП-Полис	2,11	Московская область
32	Гипсобетон	2,09	Московская область
33	Уяржелезобетон	2,04	Красноярский край
34	Себряковский комбинат асбестоцементных изделий	2,03	Волгоградская область
35	Кавдоломит	2,00	Республика Северная Осетия-Алания
36	Алексинстройконструкция	1,97	Тульская область
37	Каширский завод металлоконструкций и котлостроения	1,94	Московская область
38	Теплоозерский цементный завод	1,94	Еврейская автономная область
39	Завод железобетонных изделий и конструкций	1,82	Вологодская область
40	ТИЗОЛ	1,82	Свердловская область
41	Блок	1,79	Краснодарский край
42	Гирейское ЗАО «Железобетон»	1,72	Краснодарский край
43	Белгородасбестоцемент	1,70	Белгородская область
44	Тамбовский завод железобетонных изделий	1,65	Тамбовская область
45	Силикат	1,61	Краснодарский край
46	Петрокерамика	1,57	Ленинградская область
47	Комбинат производственных предприятий Ипатовский	1,54	Ставропольский край
48	Новоалтайский завод мостовых конструкций	1,47	Алтайский край
49	Моспромжелезобетон	1,47	Москва
50	Заводоуковский машиностроительный завод	1,47	Тюменская область

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

**1-е место:** Теплант,  
рост производительность труда: **+109 %**.

**2-е место:** Хабаровский завод «Базалит ДВ»,  
рост производительность труда: **+108 %**.

**3-е место:** Завод блочно-комплектных устройств,  
рост производительность труда: **+68 %**.

Таблица 19. Лидеры по росту производительности труда в промышленности строительных материалов России за год

№	Компания	Прирост производительности труда 2015/2014, %	Регион
1	Теплант	109	Самарская область
2	Хабаровский завод «Базалит ДВ»	108	Хабаровский край
3	Завод блочно-комплектных устройств	68	Тюменская область
4	Новоалтайский завод мостовых конструкций	65	Алтайский край
5	Уяржелезобетон	58	Красноярский край
6	Энергостальконструкция	45	Тверская область
7	Саратовские обои	43	Саратовская область
8	Новочебоксарский завод строительных материалов	40	Чувашская Республика
9	Серебрянский цементный завод	37	Рязанская область
10	ВОЛМА-Абсалямово	37	Республика Татарстан
11	Братский завод металлоконструкций	35	Иркутская область
12	Киембаевский горно-обогатительный комбинат «Оренбургские минералы»	31	Оренбургская область
13	Комбинат производственных предприятий Ипатовский	31	Ставропольский край
14	Тамбовский завод железобетонных изделий	31	Тамбовская область
15	Московская обойная фабрика	26	Москва
16	Уральский асбестовый горно-обогатительный комбинат	25	Свердловская область
17	Керамзит	19	Самарская область
18	ТЭП-Полис	15	Московская область
19	Новоросцемент	15	Краснодарский край
20	ВОЛМА-ВТР	13	Волгоградская область
21	Завод Технофлекс	10	Рязанская область
22	Себряковский цементный завод	10	Волгоградская область
23	Блок	9	Краснодарский край
24	НЕФРИТ-КЕРАМИКА	9	Ленинградская область
25	Алатырский завод низкотемпературных холодильников	8	Чувашская республика

# LEAN. Бережливое производство. Практическое руководство.

«**LEAN. Бережливое производство. Практическое руководство**» является уникальным сборником алгоритмов и дорожных карт для внедрения Бережливого производства, с помощью которых каждое предприятие может найти свой уникальный путь в построении Производственной системы. Безусловно, внедрение LEAN в равной мере требует как творческого подхода, так и стандартов, основанных на мировой практике. Специально для вас мы подготовили и адаптировали 12 чек-листов, которые с самых первых шагов помогут вам эффективнее преодолевать все препятствия, оценивать себя и ставить новые цели.

Каждый чек-лист универсален и максимально адаптирован для нужд широкого круга предприятий. Естественно, каждое предприятие обладает своими уникальными характеристиками и требованиями, но даже если эти отличия являются принципиальными, вы без труда сможете скорректировать представленные чек-листы под свою специфику, должностную иерархию, требования к организации рабочих мест или проведения специальных мероприятий.

## Для кого предназначено данное руководство?

- топ-менеджмента (генеральный, исполнительный директора);
- руководителей производства (директор по производству, технический директор);
- руководителей департаментов (внедрения LEAN, Бережливого производства, корпоративной Производственной системы);
- специалистов и ключевых менеджеров по управлению проектами на производстве и в цехах.

В нашем Практическом руководстве нет уже известной вам теории, мы не рассказываем, что такое LEAN и как важно его внедрение для будущего вашей компании. Мы предлагаем четкие алгоритмы с пошаговым развертыванием системы LEAN, которые были отработаны сотнями предприятий. Для каждого этапа предусмотрено несколько чек-листов, чтобы вы могли оценить свои успехи, увидеть недостатки и скорректировать план и ход внедрения Бережливого производства.

## Чем полезно «LEAN. Бережливое производство. Практическое руководство»?

1. Практическое руководство поможет вам выбрать стратегию внедрения LEAN, сформировать дорожную карту и составить план реализации проекта с обозримыми сроками.
2. Практическое руководство даст вам возможность самим реализовывать внедрение LEAN и осуществлять его регулярную оценку, не оплачивая каждый раз дорогостоящие услуги консультантов.
3. Практическое руководство даст вам в руки лучший мировой опыт по внедрению LEAN, и поможет вам двигаться по правильному пути.
4. Практическое руководство с помощью чек-листов даст возможность контролировать ход внедрения LEAN на всех уровнях от рабочего места, отдела, цеха до управления всем предприятием.
5. Практическое руководство с помощью чек-листов даст Вам возможность отслеживать вовлеченность персонала, производственные показатели, интеграцию с поставщиками и многие другие элементы Производственной системы.

«Мы детально рассмотрим пять этапов внедрения LEAN – планирование, внедрение, развертывание, интеграцию и совершенствование – и ответим на вопросы, сколько времени занимает каждый этап и из каких шагов он состоит, уделив внимание и отдельным инструментам, которые встраиваются в концепцию LEAN: 5S, SMED, TPM и профилактическому уходу за оборудованием. Выбрав «LEAN. Бережливое производство. Практическое руководство», вы обеспечите себя, менеджеров и специалистов предприятия уникальными инструментами для достижения успехов как минимум на ближайшие 5 лет!»



Станислав Зинченко,

Директор Центра индустриальных исследований Делового портала «Управление Производством»

Купить

Демо-версия

# Номинация: «ТОП-80: Лидеры по производительности труда в металлургии России – 2016»

Металлургия в ТОП-1000 представлена 82 предприятиями. Их суммарная выручка составляет более 5,676 трлн руб., количество сотрудников – более 826,6 тыс. чел.

Средняя производительность по отрасли составила **5,61 млн руб./чел. в год.**

Лидером по производительности труда в цветной металлургии является РУСАЛ Братский алюминиевый завод, его результат – 12,39 млн руб./чел. в год.

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

- Алтай-Кокс (Группа НЛМК) – в Алтайском крае;
- НЛМК-Калуга (Группа НЛМК) – в Калужской области;
- Кировский завод по обработке цветных металлов (УГМК) – в Кировской области;
- Михайловский ГОК – в Курской области;
- Новолипецкий металлургический комбинат (Группа НЛМК) – в Липецкой области;
- Литейно-прокатный комплекс ОМК (ОМК-Сталь) – в Нижегородской области;
- Новосибирский металлургический завод им. Кузьмина – в Новосибирской области;
- Вяртсильский метизный завод – в Республике Карелия.

**1-е место:** Литейно-прокатный комплекс ОМК (ОМК-Сталь),  
производительность труда: **26,04 млн руб./чел. в год.**

Производительность труда более чем в **4 (!) раза выше средней производительности по отрасли.** Литейно-прокатный комплекс ОМК является лидером номинации «Металлургия» уже второй год подряд, как и лидером черной металлургии.

В 2013 году в Объединенной металлургической компании была принята стратегическая программа развития ОМК до 2018 года, направленная на повышение эффективности деятельности: уменьшение стоимости процессов, минимизацию потерь по всей цепочке создания ценности, увеличение эффективности в плане производительности и качества. Одной из задач также является выстраивание внутрикорпоративной цепочки коопераций предприятий, использование сильных сторон и технических возможностей одного предприятия для получения синергии с иным.

**2-е место:** Челябинский трубопрокатный завод (Группа ЧТПЗ),  
производительность труда: **16,93 млн руб./чел. в год.**

**3-е место:** НЛМК-Калуга,  
производительность труда: **16,01 млн руб./чел. в год.**

### **Виктор Рашников, Председатель Совета директоров ОАО «ММК», 4 место по производительности труда в отрасли «Металлургия»:**

«В 2015 году в Группе ОАО «ММК» особое внимание уделялось повышению эффективности внутренних бизнес-процессов. Реализация программ в данном направлении обеспечила снижение затрат на производство продукции на 135 млн долларов. В результате выполнения комплекса мероприятий снижение себестоимости товарной продукции ММК составило почти 3%. За счет выполнения энергосберегающих мероприятий, внедрения малобюджетных высокоэффективных инвестиционных проектов получено снижение расхода топливно-энергетических ресурсов на 30 млн долларов. Эффективное ведение технологических процессов обеспечило снижение расхода сырья и материалов на 50 млн долларов. За счет организационно-технических мероприятий на 19 млн долларов снижены затраты на ремонты и содержание оборудования. Еще 36 млн долларов экономии обеспечила оптимизация управленческих расходов.

В числе важнейших направлений работы следует отметить и новые подходы к организации бережливого производства. Особое внимание в 2015 году было уделено развитию системы изобретательства и рационализации, привлечению к техническому творчеству максимального числа работников компании. Экономический эффект от внедренных в 2015 году рационализаторских предложений составил около 470 млн рублей, что на 87% превышает показатель 2014 года.

В 2015 году Советом директоров утвержден долгосрочный план развития Группы ОАО «ММК» до 2025 года. В ближайшие десять лет приоритетами ММК станут развитие работы с клиентами, повышение эффективности бизнес-процессов. Значительное внимание будет уделено дальнейшему росту устойчивости компании за счет повышения промышленной безопасности, развития персонала и



укрепления партнерских связей. Для реализации этих направлений стратегического развития был разработан портфель стратегических инициатив, для выполнения которых определены приоритетные задачи и конкретные шаги. При реализации инвестиционной программы капиталовложения будут осуществляться в поддержку основных фондов с акцентом на обновление первого передела, что позволит и в перспективе снижать себестоимость при одновременном росте качества продукции». *Годовой отчет ММК за 2015 год*



**Дмитрий Чернышев, руководитель департамента по исследованиям и стратегии ОМК, 1 место по производительности труда в отрасли «Металлургия»:** «Сегодня одна из важнейших задач – не наращивание инвестиций в действующие площадки, а

выверенное управление созданными активами. Здесь мы видим основное поле приложения наших усилий: это внутренняя эффективность, повышение или удержание доходности, улучшение качества и организации производства, сокращение непроизводительных потерь. При этом председателем правления Анатолием Михайловичем Седых также поставлена и задача поиска новых идей и новых проектов, которые могли бы создать основу для следующего этапа развития и роста компании». *«Новости в деталях. Газета поселка Новосинеглазовский»*

Таблица 20. ТОП-80: Лидеры по производительности труда в металлургии России – 2016 (1/2)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Регион
1	Литейно-прокатный комплекс ОМК (ОМК-Сталь)	26,04	Нижегородская область
2	Челябинский трубопрокатный завод	16,93	Челябинская область
3	НЛМК-Калуга	16,01	Калужская область
4	Магнитогорский металлургический комбинат	15,63	Челябинская область
5	РУСАЛ Братский алюминиевый завод	12,39	Иркутская область
6	Алтай-Кокс	11,82	Алтайский край
7	Выксунский металлургический завод	11,59	Нижегородская область
8	Новолипецкий металлургический комбинат	11,3	Липецкая область
9	Челябинский цинковый завод	11,11	Челябинская область
10	Высочайший	9,62	Иркутская область
11	Полиметалл	9,45	Санкт-Петербург
12	ОК РУСАЛ	8,71	Москва
13	Группа НЛМК	8,61	Липецкая область
14	Первенец	8,18	Иркутская область
15	Альметьевский трубный завод	8,08	Республика Татарстан
16	Группа ОАО «ММК»	8,05	Челябинская область
17	Кировский завод по обработке цветных металлов	7,72	Кировская область
18	Группа Северсталь	7,71	Вологодская область
19	Каменск-Уральский завод по обработке цветных металлов	7,49	Свердловская область
20	Полюс-Золото	7,36	Москва
21	Вяртсильский метизный завод	7,13	Республика Карелия
22	Уралредмет	6,99	Свердловская область
23	Сарылах-Сурьма	6,98	Республика Саха (Якутия)
24	Новосибирский металлургический завод им. Кузмина	6,95	Новосибирская область
25	Тулачермет	6,91	Тульская область
26	Объединенная металлургическая компания	6,64	Москва
27	ГМК «Норильский никель»	6,23	Москва
28	Ключевский завод ферросплавов	6,21	Свердловская область
29	Евраз Холдинг	6,17	Москва
30	Ксеньевский прииск	6,15	Читинская область
31	Каменск-Уральский металлургический завод	6,1	Свердловская область
32	Трубная металлургическая компания	6	Москва
33	Первоуральский новотрубный завод	5,97	Свердловская область
34	Челябинский металлургический комбинат	5,94	Челябинская область
35	Михайловский ГОК	5,77	Курская область
36	Стойленский горно-обогатительный комбинат	5,64	Белгородская область
37	Среднеуральский медеплавильный завод (СУМЗ)	5,6	Свердловская область
38	Косогорский металлургический завод	5,59	Тульская облпсть
39	Сусуманзолото	5,53	Магаданская область
40	Синарский трубный завод	5,14	Свердловская область
41	Верх-Исетский металлургический завод	5,1	Свердловская область
42	Северский трубный завод	5,05	Свердловская область
43	Трубодеталь	4,85	Челябинская область
44	Золото Селигдара	4,82	Республика Саха (Якутия)
45	Таганрогский Металлургический Завод	4,61	Ростовская область
46	Прииск Дамбуки	4,52	Амурская область
47	Металлоинвест	4,46	Москва
48	Петропавловск	4,44	Амурская область
49	Ашинский металлургический завод	4,33	Челябинская область
50	Магнитогорский метизно-калибровочный завод «ММК-МЕТИЗ»	4,14	Челябинская область

**Таблица 20. ТОП-80: Лидеры по производительности труда в металлургии России – 2016 (2/2)**

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Регион
51	Надеждинский металлургический завод	4,05	Свердловская область
52	Гурьевский металлургический завод	3,8	Кемеровская область
53	Белорецкий металлургический комбинат	3,78	Республика Башкортостан
54	Корпорация «ВСМПО-Ависма»	3,68	Свердловская область
55	Ревдинский завод по обработке цветных металлов	3,66	Свердловская область
56	Гайский горно-обогатительный комбинат	3,64	Оренбургская область
57	Русполимет	3,58	Нижегородская область
58	Белон	3,57	Кемеровская область
59	Ижсталь	3,53	Удмуртская Республика
60	Уралэлектромедь	3,42	Свердловская область
61	Бурятзолото	3,3	Республика Бурятия
62	Московский трубный завод «ФИЛИТ»	3,29	Москва
63	Уральская кузница	3,19	Челябинская область
64	Распадская	3,1	Кемеровская область
65	Электроцинк	2,7	Республика Северная Осетия-Алания
66	Уфалейникель	2,67	Челябинская область
67	Ялуторовский автомобильный завод	2,4	Тюменская область
68	Соликамский магниевый завод	2,31	Пермский край
69	Прииск Усть-Кара	2,23	Забайкальский край
70	ПОЛЕМА	2,1	Тульская облпсть
71	Металлургический завод «Электросталь»	2,09	Московская область
72	Металлургический завод «Камасталь»	2,08	Пермский край
73	Комбинат Магnezит	2,06	Челябинская область
74	Комбинат КМАруда	1,85	Белгородская область
75	Чусовской металлургический завод	1,83	Пермский край
76	Бурибаевский горно-обогатительный комбинат	1,67	Республика Башкортостан
77	Кировградский завод твердых сплавов	1,65	Свердловская область
78	Армагус	1,58	Владимирская область
79	Лысьвенский завод эмалированной посуды	1,11	Пермский край
80	Кировский завод	0,8	Кировская область

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

**1-е место:** Ксеньевский прииск,  
рост производительность труда: **+206 %**.

**2-е место:** Прииск Дамбуки,  
рост производительность труда: **+140 %**.

**3-е место:** Бурятзолото,  
рост производительность труда: **+81 %**.

**Евгений Никитин, директор по алюминиевому бизнесу ОК РУСАЛ:** «Стратегическая цель у дивизиона одна: увеличивать эффективность производства. И все предпосылки для этого имеются. Квалифицированный персонал, амбициозные задачи и направленность на результат позволят не снижать заданный темп развития. Одновременно мы продолжим выполнять программы по снижению расходных коэффициентов и развитию импортозамещения, реализовывать проекты бизнес-системы, направленные на повышение качества продукции и производительности труда, улучшение экологии.

## **РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ЗА ГОД В ОК РУСАЛ СОСТАВИЛ +48%**

Дивизион успешно решает поставленные задачи, порой весьма и весьма амбициозные. Поэтому я хочу сказать работникам наших предприятий слова признательности, отметить их профессионализм и равнодушное отношение к делу. Мы стараемся всемерно поддерживать наших людей – высококвалифицированный, мотивированный, стремящийся



к развитию персонал. Важно, чтобы число таких работников росло. Условия на заводах для этого созданы. Работает комплекс обучающих, развивающих, мотивационных и социальных программ, которые охватывают всех: от рабочего до топ-менеджера». *«Вестник РУСАЛа»*

Таблица 21. Лидеры по росту производительности труда в металлургии России за год (1/2)

№	Компания	Прирост производительности труда 2015/2014, %	Регион
1	Ксеньевский прииск	206	Читинская область
2	Прииск Дамбуки	140	Амурская область
3	Бурятзолото	81	Республика Бурятия
4	Высочайший	71	Иркутская область
5	Полюс-Золото	63	Москва
6	Белон	59	Кемеровская область
7	Прииск Усть-Кара	56	Забайкальский край
8	Первенец	53	Иркутская область
9	Алтай-Кокс	51	Алтайский край
10	Каменск-Уральский металлургический завод	50	Свердловская область
11	Среднеуральский медеплавильный завод (СУМЗ)	49	Свердловская область
12	Гурьевский металлургический завод	49	Кемеровская область
13	ОК РУСАЛ	48	Москва
14	Сарылах-Сурьма	47	Республика Саха (Якутия)
15	Гайский горно-обогатительный комбинат	45	Оренбургская область
16	Выксунский металлургический завод	42	Нижегородская область
17	Уралредмет	42	Свердловская область
18	Ключевский завод ферросплавов	40	Свердловская область
19	Объединенная металлургическая компания	39	Москва
20	Новосибирский металлургический завод им. Кузьмина	39	Новосибирская область
21	Электроцинк	38	Республика Северная Осетия-Алания
22	Бурибаевский горно-обогатительный комбинат	37	Республика Башкортостан
23	Лысьвенский завод эмалированной посуды	36	Пермский край
24	Корпорация «ВСМПО-Ависма»	36	Свердловская область
25	Верх-Исетский металлургический завод	34	Свердловская область
26	Каменск-Уральский завод по обработке цветных металлов	31	Свердловская область
27	Группа Северсталь	30	Вологодская область
28	Кировградский завод твердых сплавов	30	Свердловская область
29	Группа НЛМК	30	Липецкая область
30	Ижсталь	29	Удмуртская Республика
31	Полиметалл	29	Санкт-Петербург
32	Первоуральский новотрубный завод	29	Свердловская область
33	Надеждинский металлургический завод	28	Свердловская область
34	Кировский завод по обработке цветных металлов	27	Кировская область
35	Соликамский магниевый завод	26	Пермский край
36	Вяртсильский метизный завод	24	Республика Карелия
37	Сусуманзолото	24	Магаданская область
38	Новолипецкий металлургический комбинат	24	Липецкая область
39	Чусовской металлургический завод	23	Пермский край
40	Ревдинский завод по обработке цветных металлов	23	Свердловская область
41	Группа ОАО «ММК»	23	Челябинская область
42	ПОЛЕМА	21	Тульская облпсть
43	Синарский трубный завод	21	Свердловская область
44	Золото Селигдара	20	Республика Саха (Якутия)
45	Челябинский цинковый завод	20	Челябинская область
46	Челябинский трубопрокатный завод	20	Челябинская область
47	Евраз Холдинг	20	Москва
48	Магнитогорский металлургический комбинат	18	Челябинская область
49	НЛМК-Калуга	17	Калужская область
50	Богдановичское ОАО «Огнеупоры»	17	Свердловская область

**Таблица 21. Лидеры по росту производительности труда в металлургии России за год (2/2)**

№	Компания	Прирост производительности труда 2015/2014, %	Регион
51	Таганрогский Металлургический Завод	15	Ростовская область
52	Армагус	14	Владимирская область
53	Петропавловск	14	Амурская область
54	Трубная металлургическая компания	13	Москва
55	Армагус	13	Владимирская область
56	Альметьевский трубный завод	12	Республика Татарстан
57	Белорецкий металлургический комбинат	12	Республика Башкортостан
58	ГМК «Норильский никель»	12	Москва
59	Северский трубный завод	12	Свердловская область
60	Комбинат Магнезит	11	Челябинская область
61	Челябинский металлургический комбинат	11	Челябинская область
62	Магнитогорский метизно-калибровочный завод «ММК-МЕТИЗ»	11	Челябинская область
63	Ашинский металлургический завод	10	Челябинская область
64	Уралэлектромедь	10	Свердловская область

# Повышение операционной эффективности в производстве горячего проката НЛМК

Производительность труда зависит не только от слаженности процессов и энтузиазма работников. Иногда сдерживающим фактором для повышения производительности становится оборудование. Для Новолипецкого металлургического комбината таким узким местом является стан 2000 – единственный на комбинате и потому имеющий непосредственное влияние на эффективность всей производственной цепочки. О повышении производительности стана рассказывает начальник Производства горячего проката НЛМК Николай Жовнодий.



*Николай Жовнодий,  
Начальник Производства горячего проката  
НЛМК*



## Справка о компании

Новолипецкий металлургический комбинат – основная производственная площадка Группы НЛМК, крупнейшего в России производителя стали и металлопродукции с высокой добавленной стоимостью, одной из самых эффективных металлургических компаний мира. Комбинат является ядром единой международной производственной цепочки Группы НЛМК с активами в России, ЕС и США.

Объем производства стали на Липецкой площадке составляет около 18% всего производства стали в России и около 80% всей стальной продукции Группы НЛМК. Высококачественная металлопродукция НЛМК применяется в различных стратегически важных отраслях экономики, от строительства и машиностроения до производства энергетического оборудования и труб большого диаметра.

По итогам 2014 года объем производства стали на основной производственной площадке Группы НЛМК достиг 12,56 млн тонн - максимального показателя за все 80 лет работы комбината. Выпуск стали при 100% загрузке сталеплавильных мощностей увеличился на 1,3% к уровню предыдущего года. Доля НЛМК в российском производстве горячекатаного проката составляет около 14%. Благодаря развитию Производственной системы НЛМК, рекордные показатели были достигнуты на всех переделах Новолипецкого комбината.

Непрерывный широкополосный стан горячей прокатки «2000» Новолипецкого металлургического комбината сами прокатчики называют «бутылочным горлышком», то есть ограничителем производительности системы. Это связано с тем, что стан 2000 – единственный на комбинате, и на нем производится весь горячекатаный прокат: от рядовых марок до самой высокотехнологичной электротехнической стали. Соответственно, от работы стана 2000 зависит эффективность всей производственной цепочки крупнейшей в России сталелитейной Группы НЛМК. В 2014 году благодаря программам повышения операционной эффективности удалось увеличить производительность стана на 3,1%. Это принесло дополнительную экономию в размере более 420 млн рублей. Каким образом удалось достичь таких показателей?

Горячекатаный прокат, в основном, используется в производстве металлоконструкций, дорожных ограждений, корпусов судов, корпусов станков, деталей дорожной техники, сосудов под давлением, строительных конструкций. Производство горячего проката осуществляется следующим образом. Стальные заготовки (слябы) из конвертерных цехов НЛМК направляются в производство горячего проката, где их нагревают в методических печах до температуры около 1250°C и прокатывают, иными словами, «сжимают» между двумя крутящимися валками в прокатных клетях. Длина технологической линии производства стальной горячекатаной полосы – 1,2 км. Стан оснащен новейшими системами автоматического управления.

Весь горячекатаный прокат на Липецкой площадке НЛМК – от рядовых марок стали до электротехнической – производится на непрерывном широкополосном стане горячей прокатки «2000» мощностью 5,8 млн т проката в год. После прокатки толщина металла составляет от 1,5 мм до 16 мм, ширина – 1850 мм. Часть продукции передается в цеха холодной прокатки, а часть отгружается потребителям.

Именно в производстве горячего проката начинается движение металла к высоким переделам – превращение стальных заготовок в продукцию с высокой добавленной стоимостью. И именно с этого участка в 2009 году начиналось внедрение Системы повышения эффективности производства, которая позже трансформировалась в Производственную систему НЛМК.

Проанализировав работу всего производства горячего проката, мы определили те участки, которые в большей степени влияют на производительность стана, и сосредоточились на выявлении потенциала для улучшений. Так, темп всей работе стана задает участок нагревательных печей, где заготовки нагреваются в течение 2,5-4 часов до 1200-1250°C для последующей прокатки в стальной лист. Участок со-

### Справка о ПС 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.

В 2014 году инструментам Производственной системы НЛМК было обучено 13 тыс. сотрудников Группы НЛМК, работники подали 4 тыс. инициатив и предложений по улучшению, в стадии реализации находилось 1500 проектов по оптимизации. Только на Новолипецком металлургическом комбинате реализация программ повышения операционной эффективности позволила в 2014 году получить дополнительную прибыль в размере более 7 млрд рублей. В целом по Группе НЛМК эффект превысил 11 млрд рублей. Благодаря, в том числе, развитию Производственной системы НЛМК Группа является одной из самых эффективных сталелитейных компаний в мире.

стоит из пяти нагревательных печей, которые отапливаются смесью природного и доменного газов.

Мы оптимизировали режимы работы печей, и в результате удалось сократить время нагрева заготовок при производстве листа электротехнической стали с 3,9 ч до 3,7 ч. Ускорение данного процесса всего на 6% позволило увеличить производительность участка на 72 тыс. тонны заготовок в год.

Наряду с повышением производительности печного оборудования, резервы для улучшений изыскивались на стане. Так, в прошлом году мы уменьшили паузы между стальными полосами, которые идут друг за другом по стану, на 3%; снизили время на перестройку стана для работы с заготовкой из следующей партии (другой вид стального проката, иной требуемый размер полосы и т.п.) с 41 до 38 секунд, увеличили скорость прохождения полосы по стану. В результате мероприятия, направленные на рост производительности стана, позволили увеличить



Производство горячего проката

выпуск горячего проката на 180 тыс. тонн в год и получить экономический эффект более чем на 380 млн рублей.

Прорабатывая возможности увеличения производительности, мы выявили потери времени из-за нерациональной организации некоторых процессов, например, в процессе замены валков, который проводится каждые 2,5-3 часа. Обычный норматив при замене выработавших свой срок валков составлял 17 минут. Картирование технологической операции (хронометраж, оптимизация длительности, последовательности, способа выполнения операции) позволило за счет оптимизации действий вальцовщиков во время замены валков, синхронизации перемещения поездов платформ с новыми рабочими валками, сократить время выполнения операций до 15 минут.

Терялось время и при проведении планово-предупредительных ремонтов стана «2000». В частности, мы пришли к выводу, что потеря времени в результате использования устаревшего ручного инструмента при ремонтах, потеря времени на поиск и транспортировку инструмента, запасных частей, частая несогласованность действий, отсутствие инструкций по выполнению сложных работ и др. составляет 6,6% времени от общей продолжительности плановых ремонтов. Устранив эти недостатки, мы сократили длительность каждого ремонта на 2 часа. В целом по году это дополнительные 24 часа

работы стана или дополнительно 18 тыс. тонн горячего проката.

Каким образом мы устраняли описанные выше и другие недостатки, улучшали производительность оборудования? Достигнутые показатели – результат комплексной реализации таких инструментов, как «Анализ контрольных карт», «Анализ несоответствующей продукции и брака», «Анализ простоев технических устройств», «Инициативы», «А3», «Система 6С», «Визуализация». Немаловажную роль в общем результате играет и система мотивации персонала. Мы поощряем достижения – бригада, которая заканчивает месяц с лучшим показателем результативности работы, получает дополнительное материальное поощрение.

Именно на уровне работников в настоящее время скрывается основной потенциал повышения производительности. И мы стараемся этот потенциал реализовать. Достижения уже неплохие. Реализуемые в производстве горячего проката НЛМК программы повышения эффективности в 2014 году принесли дополнительную экономию более 420 млн рублей. Увеличение производительности стана составило 3,1%. При плановых 5744 тыс. тонн на нем произведены рекордные 5920 тыс. тонн горячего проката. В первом полугодии 2015 г. по сравнению с тем же периодом прошлого года производительность стана возросла еще на 33,8 тыс. тонн, и работа в этом направлении продолжается.

# Номинация: «ТОП-30: Лидеры по производительности труда в электротехнической промышленности России – 2016»

Электротехническая промышленность в ТОП-1000 представлена 32 предприятиями. Их суммарная выручка составляет более 79,78 млрд руб., количество сотрудников – более 32,3 тыс. чел.

Средняя производительность по отрасли составила **2,62 млн руб./чел. в год.**

## **1-е место: Иркутсккабель,** производительность труда: **9,68 млн руб./чел. в год.**

За прошедший год компания смогла значительно увеличить производительность (+ 66 %) и подняться со второго места на первое.

ОАО «Иркутсккабель» входит в пятерку крупнейших кабельных заводов России. Предприятие уже несколько лет успешно внедряет Бережливое производство, уделяя большое внимание постоянному вовлечению персонала в процессы совершенствования, материальному и моральному стимулированию работников. Благодаря активности работников в подаче рационализаторских предложений и использованию проектной формы организации изменений предприятие показывает хорошие результаты сокращения времени выполнения заказа, минимизации запасов, увеличения мощностей и внедрения технологий повышения эффективности.

«На заводе постоянно проводится обучение персонала для развития видения потерь и умения искать пути их сокращения и устранения. Организовываются лекции на основе подготовленного своими силами методического материала. Обязательное обучение инструментам и технологиям бережливого производства проходят руководители среднего звена и линейные руководители. Лекцию о бережливом производстве слушают специалисты при устройстве на работу. Постоянно пропагандируется необходимость построения карты потока, ведь именно она дает возможность отчетливо увидеть и устранить потери». **Елена Манкова, заместитель директора по логистике, руководитель проекта по внедрению принципов бережливого производства ОАО «Иркутсккабель»**

## **2-е место: ОСПАМ (российский завод компании OSRAM),** производительность труда: **7,80 млн руб./чел. в год.**

## **3-е место: Сибкабель (УГМК),** производительность труда: **7,09 млн руб./чел. в год.**

Компания удерживает третье место в отрасли уже второй год подряд.

ЗАО «Сибкабель» строит управление производственным предприятием на базе концепции Бережливого производства, вовлекая в процесс оптимизации бизнес-процессов каждого сотрудника предприятия. Для их мотивации был запущен конкурс «Бережливое производство», оценивающий успехи работников во внедрении его инструментов. По мнению руководства, традиционное проведение подобного мероприятия позволяет расширить степень вовлеченности персонала завода в процесс сокращения потерь.

**Таблица 22. ТОП-30: Лидеры по производительности труда в электротехнической промышленности России – 2016**

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Регион
1	Иркутсккабель	9,68	Иркутская область
2	ОСРАМ	7,8	Смоленская область
3	Сибкабель	7,09	Томская область
4	Электрокабель «Кольчугинский завод»	6,35	Владимирская область
5	Народное предприятие «Подольсккабель»	5,62	Московская область
6	Завод «Микропровод»	4,87	Московская область
7	Самарская Кабельная Компания	4,79	Самарская область
8	Тюменский аккумуляторный завод	4,29	Тюменская область
9	Холдинговая Компания Электрозавод	4,25	Москва
10	Самарский завод «Электрощит»	3,32	Самарская область
11	ЭЛЕКТРОЦИТ	3,12	Московская область
12	Протвинский Опытный завод «Прогресс»	3,02	Московская область
13	Аэроэлектромаш	2,62	Москва
14	Алтайский трансформаторный завод	2,46	Алтайский край
15	Казанский электротехнический завод	2,28	Республика Татарстан
16	Курганский завод электромонтажных изделий	1,88	Курганская область
17	Светлана - ЛЕД	1,65	Санкт-Петербург
18	АБС ЗЭиМ Автоматизация	1,52	Чувашская республика
19	Завод Электрон	1,46	Республика Татарстан
20	НПК «Северная заря»	1,36	Санкт-Петербург
21	Производственный комплекс ХК ЭЛЕКТРОЗАВОД»	1,31	Москва
22	Томский электротехнический завод	1,2	Томская область
23	Лысковский электротехнический завод	1,2	Нижегородская область
24	Подольский опытно-экспериментальный кабельный завод	1,14	Московская область
25	Иркутский релейный завод	1,07	Иркутская область
26	Саратовский электротехнический завод	1,05	Саратовская область
27	Карпинский электромашиностроительный завод	1,01	Свердловская область
28	Медногорский электротехнический завод «Уралэлектро»	1	Оренбургская область
29	Электромашиностроительный завод	0,97	Тульская область
30	Электромашиностроительный завод «ЛЕПСЕ»	0,95	Кировская область

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

В дополнение к своим впечатляющим результатам по производительности, лидеры отрасли смогли обеспечить и ее рост: Иркутсккабель увеличил ее на +66 %, ОСРАМ на +41 %, а Сибкабель на +35 %.

**1-е место:** Курганский завод электромонтажных изделий, рост производительность труда: **+121 %**.

**2-е место:** Иркутсккабель, рост производительность труда: **+66 %**.

**3-е место:** Медногорский электротехнический завод «Уралэлектро», рост производительность труда: **+44 %**.

104

**Таблица 23. Лидеры по росту производительности труда в электротехнической промышленности**

№	Компания	Прирост производительности труда 2015/2014, %	Регион
1	Курганский завод электромонтажных изделий	121	Курганская область
2	Иркутсккабель	66	Иркутская область
3	Медногорский электротехнический завод «Уралэлектро»	44	Оренбургская область
4	Завод Электон	42	Республика Татарстан
5	ОСРАМ	41	Смоленская область
6	Сибкабель	35	Томская область
7	Тюменский аккумуляторный завод	35	Тюменская область
8	Томский электротехнический завод	31	Томская область
9	Электрокабель «Кольчугинский завод»	30	Владимирская область
10	Армавирский электротехнический завод	26	Краснодарский край
11	ЭЛЕКТРОЩИТ	25	Московская область
12	Народное предприятие «Подольсккабель»	24	Московская область
13	НПК «Северная заря»	22	Санкт-Петербург
14	Алтайский трансформаторный завод	19	Алтайский край
15	Иркутский релейный завод	18	Иркутская область
16	АБС ЗЭиМ Автоматизация	15	Чувашская республика
17	Самарская Кабельная Компания	15	Самарская область
18	Лысковский электротехнический завод	10	Нижегородская область
19	Завод «Микропровод»	9	Московская область
20	НПП «Контакт»	9	Саратовская область

# Номинация: «ТОП-70: Лидеры по производительности труда в радиоэлектронной промышленности России – 2016»

Радиоэлектронная промышленность в ТОП-1000 представлена 70 предприятиями. Их суммарная выручка составляет более 290,6 млрд руб., количество сотрудников – более 147 тыс. чел.

Средняя производительность по отрасли составила **2,08 млн руб./чел. в год.**

**1-е место:** НПК «Научно-исследовательский институт дальней радиосвязи» (Концерн «Радиотехнические и информационные системы»),  
производительность труда: **8,14 млн руб./чел. в год.**

**2-е место:** НИИ молекулярной электроники и завод «Микрон» (Группа компаний «Микрон»),  
производительность труда: **5,28 млн руб./чел. в год.**

ОАО «НИИМЭ и Микрон» является технологическим лидером российской полупроводниковой отрасли и входит в пятерку ведущих микроэлектронных предприятий Европы. В группе компаний «Микрон» выстроена полная производственная цепочка от разработки чипа до выпуска конечного продукта, что позволяет самостоятельно производить целый спектр высокотехнологичных изделий, ориентированных на массовый рынок.

**3-е место:** НПО Завод «Волна»,  
производительность труда: **4,80 млн руб./чел. в год.**



**Сергей Якушев, генеральный директор ОАО «Ярославский радиозавод», 8 место по производительности труда в отрасли «Радиоэлектронная промышленность»:**  
«Серьезные шаги в укреплении своих экономических позиций

ЯРЗ сделал в 2010 году: без увеличения (даже с небольшим уменьшением) численности работающих сумел повысить производительность труда (на 20%), увеличить заработную плату (на 21,7%), эффективно реализовать программу энергосбережения. И самое главное – при поддержке акционеров ярославцы смогли разработать стратегию развития предприятия, основной акцент сделав на модернизацию производства и работу с кадрами». *Журнал АФК «Система»*

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Регион
1	НПК «Научно-исследовательский институт дальней радиосвязи»	8,14	Москва
2	Микрон (НИИ молекулярной электроники и завод «Микрон»)	5,28	Москва
3	НПО Завод «Волна»	4,8	Санкт-Петербург
4	Центральное конструкторское бюро аппаратостроения	3,99	Тульская область
5	Морион	3,97	Пермский край
6	Радиоавионика	3,83	Санкт-Петербург
7	НПЦ «Вигстар»	3,74	Москва
8	Ярославский радиозавод	3,67	Ярославская область
9	Корпорация «Фазотрон - НИИР»	3,61	Москва
10	Рязанское конструкторское бюро «Глобус»	3,6	Рязанская область
11	Тамбовский завод «Октябрь»	3,28	Тамбовская область
12	НПО «Радиоэлектроника» им. В.И. Шимко»	3,24	Республика Татарстан
13	Северный пресс	3,21	Санкт-Петербург
14	Завод «Луч»	3,14	Тверская область
15	Российский институт мощного радиостроения	2,98	Санкт-Петербург
16	Рязанский Радиозавод	2,96	Рязанская область
17	ОКБ-Планета	2,89	Новгородская область
18	Завод Радиоаппаратуры	2,78	Свердловская область
19	НПО «Московский радиотехнический завод»	2,68	Москва
20	Калужский завод электронных изделий	2,65	Калужская область
21	Центральное научно-производственное объединение «Ленинец»	2,62	Санкт-Петербург
22	НИИ «Экран»	2,55	Самарская область
23	Красноярский завод холодильников «Бирюса»	2,53	Красноярский край
24	Концерн «Системпром»	2,52	Москва
25	Тамбовский научно-исследовательский институт радиотехники «ЭФИР»	2,34	Тамбовская область
26	Завод «МАРС»	2,32	Тверская область
27	Авиационная электроника и коммуникационные системы	2,3	Москва
28	Радиозавод	2,27	Челябинская область
29	НПО «Орион»	2,27	Московская область
30	Донской завод радиодеталей	2,19	Тульская область
31	Ставропольский радиозавод «СИГНАЛ»	2,12	Ставропольский край
32	Завод полупроводниковых приборов	2,09	Республика Марий Эл
33	Завод «Реконд»	2,06	Санкт-Петербург
34	Горизонт	2,04	Ростовская область
35	Корпорация космических систем специального назначения «Комета»	2,01	Москва
36	Концерн Радиоэлектронные технологии	1,93	Москва
37	Микротехника	1,89	Санкт-Петербург
38	НП «Фаза»	1,79	Ростовская область
39	Электросигнал	1,79	Воронежская область
40	БЭТО	1,78	Республика Башкортостан
41	Оптрон	1,78	Москва
42	Моринформсистема-Агат-КИП	1,75	Рязанская область
43	Авиаавтоматика им. В.В. Тарасова	1,7	Курская область
44	Сатурн	1,7	Омская область
45	РТИ	1,66	Москва
46	Концерн «Моринформсистема – Агат»	1,66	Москва
47	НПО «Марс»	1,61	Ульяновская область
48	Спецмагнит	1,59	Москва
49	Плутон	1,55	Москва
50	Завод «Ладога»	1,52	Ленинградская область

**Таблица 24. ТОП-70: Лидеры по производительности труда в радиоэлектронной промышленности России – 2016 (2/2)**

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Регион
51	Завод «Мезон»	1,46	Санкт-Петербург
52	НПФ «Меридиан»	1,42	Санкт-Петербург
53	Российская электроника	1,4	Москва
54	Поликор	1,37	Ивановская область
55	Алмаз	1,36	Ростовская область
56	НПП «Полет»	1,36	Нижегородская область
57	Концерн «Автоматика»	1,35	Москва
58	Завод «Энергия»	1,25	Санкт-Петербург
59	НПО «ЭРКОН»	1,24	Нижегородская область
60	Авангард	1,21	Санкт-Петербург
61	Элеконд	1,2	Удмуртская Республика
62	Изумруд	1,18	Приморский край
63	Пензенское производственное объединение электронной вычислительной техники	1,17	Пензенская область
64	Воронежское ЦКБ «Полус»	1,17	Воронежская область
65	Владыкинский механический завод	1,14	Москва
66	НПО «ТРАНСКОМ»	1,11	Москва
67	НПП «Салют»	0,98	Москва
68	Радиофизика	0,92	Москва
69	Муромский радиозавод	0,91	Владимирская область
70	Смоленский завод «Кентавр»	0,89	Смоленская область

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

**1-е место:** Завод «Ладога»,  
рост производительность труда: **+292 %**.

**2-е место:** Центральное научно-производственное объединение «Ленинец»,  
рост производительность труда: **+141 %**.

**3-е место:** Алмаз,  
рост производительность труда: **+93 %**.

**Николай Колесов, генеральный директор Концерна «Радиоэлектронные технологии»:** «Основная стратегическая цель Концерна – достигнуть конкурентоспособного уровня систем и комплексов бортового радиоэлектронного оборудования, систем, комплексов и средств радиоэлектронной борьбы и разведки, систем и средств государственного опознавания в сравнении с мировыми аналогами. Перед нами стоит задача обеспечить к 2025 году рост выручки на 20% и увеличить долю продукции гражданского назначения в общем объеме производства до 50%. В 2015 году Концерн продолжил планомерное развитие для достижения поставленных целей.

Мы завершили 2015 год с хорошими финансовыми показателями, свидетельствующими о правильном выборе стратегических ориентиров развития. Совокупная выручка Концерна увеличилась с 105,4 млрд рублей в 2014 году до 119,0 млрд рублей, превысив запланированный показатель более чем на 7 млрд рублей. Совокупная чистая прибыль выросла до 10,1 млрд рублей.

Концерн вносит существенный вклад в развитие персонала и повышение трудового потенциала работников. Мы прилагаем максимум усилий для под-



готовки, переподготовки и привлечения молодых специалистов. В интересах предприятий Концерна реализуется 52 образовательные программы в 26 опорных вузах. Благодаря этим программам более шести тысяч наших сотрудников повысили свою квалификацию в 2015 году.

Уверен, что прочный фундамент – технологический, финансовый, кадровый, – который удалось заложить в последние годы, позволит Концерну успешно справиться с поставленными задачами».

*Годовой отчет АО «КРЭТ» за 2015 г.*

**Таблица 25. Лидеры по росту производительности труда в радиоэлектронной промышленности России за год**

№	Компания	Прирост производительности труда 2015/2014, %	Регион
1	Завод «Ладога»	292	Ленинградская область
2	Центральное научно-производственное объединение «Ленинец»	141	Санкт-Петербург
3	Алмаз	93	Ростовская область
4	Ставропольский радиозавод «СИГНАЛ»	84	Ставропольский край
5	Авиационная электроника и коммуникационные системы	65	Москва
6	Полет	57	Нижегородская область
7	Владыкинский механический завод	55	Москва
8	Корпорация «Фазотрон - НИИР»	52	Москва
9	НПЦ «Вигстар»	49	Москва
10	Северный пресс	46	Санкт-Петербург
11	НПО «ЭРКОН»	46	Нижегородская область
12	Российская электроника	41	Москва
13	Воронежское ЦКБ «Полюс»	37	Воронежская область
14	Калужский завод электронных изделий	37	Калужская область
15	НПО «Радиоэлектроника» им. В.И. Шимко»	36	Республика Татарстан
16	Рязанский Радиозавод	35	Рязанская область
17	Плутон	35	Москва
18	Донской завод радиодеталей	33	Тульская область
19	Завод «Реконд»	32	Санкт-Петербург
20	Завод «МАРС»	32	Тверская область
21	Горизонт	31	Ростовская область
22	Октава	30	Тульская область
23	НП «Фаза»	28	Ростовская область
24	Красноярский завод холодильников «Бирюса»	26	Красноярский край
25	ОКБ-Планета	26	Новгородская область
26	Псковский завод радиодеталей «Плескава»	26	Псковская область
27	НПО «Орион»	23	Московская область
28	Российский институт мощного радиостроения	23	Санкт-Петербург
29	Изумруд	23	Приморский край
30	Оптрон	21	Москва
31	Тамбовский завод «Октябрь»	20	Тамбовская область
32	Концерн «Моринформсистема – Агат»	19	Москва
33	Ярославский радиозавод	18	Ярославская область
34	НПК «Научно-исследовательский институт дальней радиосвязи»	18	Москва
35	Завод полупроводниковых приборов	15	Республика Марий Эл

# Номинация: «ТОП-50: Лидеры по производительности труда в приборостроении России – 2016»

Отрасль приборостроения в ТОП-1000 представлена 30 предприятиями. Их суммарная выручка составляет более 262,8 млрд руб., количество сотрудников – 115,9 тыс.чел.

Средняя производительность по отрасли составила **1,92 млн руб./чел. в год.**

**1-е место:** Борисоглебский приборостроительный завод, производительность труда: **4,80 млн руб./чел. в год.**

**2-е место:** Системы управления и приборы, производительность труда: **4,08 млн руб./чел. в год.**

**3-е место:** Вологодский оптико-механический завод (Швабе), производительность труда: **3,50 млн руб./чел. в год.**

АО «Вологодский оптико-механический завод» входит в холдинг Госкорпорации «Ростех» Швабе, где утверждена и успешно проводится стратегия развития до 2020 года, в рамках которой реализуется комплексная система по внедрению технологий бережливого производства. Одной из ключевых ее задач является повышение операционной эффективности производств предприятий Холдинга. Оптимизация производственных систем проводится в три этапа за счет автоматизации и автономизации производств, а также внедрения прогрессивных методов управления процессами, информационных и энергосберегающих технологий.

110



**Андрей Расторгуев, генеральный директор Загорского оптико-механического завода (Холдинг «Швабе»):** «Благодаря регулярному участию коллектива в образовательных программах в 2016 году производительность труда увеличилась на 18%, трудоемкость снизи-

лась на 15%, показатель вовлеченности персонала в систему непрерывных улучшений превысил 19%. По итогам курса (холдинг «Швабе» провел на предприятии курс многоуровневой подготовки сертифицированных специалистов по бережливому производству – прим. ред.) ожидается рост эффективности производственных процессов на 20%, а также повышение профессионального уровня руководителей». *Пресс-служба Холдинга «Швабе»*

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Регион
1	Борисоглебский приборостроительный завод	4,8	Воронежская область
2	Системы управления и приборы	4,08	Санкт-Петербург
3	Вологодский оптико-механический завод	3,5	Вологодская область
4	Завод «Измеритель»	3,5	Санкт-Петербург
5	Саранский телевизионный завод	3,4	Республика Мордовия
6	ПО «Уральский оптико-механический завод имени Э.С. Яламова»	3,11	Свердловская область
7	Елатомский приборный завод	2,9	Рязанская область
8	Объединенная приборостроительная корпорация	2,83	Москва
9	Московский завод электромеханизмов	2,61	Москва
10	НПП «Буревестник»	2,61	Санкт-Петербург
11	Концерн «ЦНИИ «Электроприбор»	2,55	Санкт-Петербург
12	НПО «Государственный институт прикладной оптики»	2,45	Республика Татарстан
13	Златоустовский часовой завод	2,36	Челябинская область
14	НПО «Орион»	2,31	Москва
15	НПО «Прибор»	2,28	Московская область
16	Казанский оптико-механический завод	2,1	Республика Татарстан
17	ЛОМО	2,06	Санкт-Петербург
18	Швабе – Фотоприбор	2,03	Москва
19	Арзамасское НПП «ТЕМП-АВИА»	2,02	Нижегородская область
20	Лыткаринский завод оптического стекла	2	Московская область
21	Швабе	1,95	Москва
22	Швабе – Оборона и Защита	1,95	Новосибирская область
23	Пермская научно-производственная приборостроительная компания	1,86	Пермский край
24	НПО «Оптика»	1,82	Москва
25	Уральский приборостроительный завод	1,72	Свердловская область
26	Алтайский приборостроительный завод «Ротор»	1,65	Алтайский край
27	Швабе – Фотосистемы	1,57	Москва
28	Владимирский завод «Электроприбор»	1,55	Владимирская область
29	Раменский приборостроительный завод	1,53	Московская область
30	Тамбовский завод «Электроприбор»	1,5	Тамбовская область
31	Калужский приборостроительный завод «Тайфун»	1,49	Калужская область
32	Швабе – Приборы	1,47	Новосибирская область
33	Загорский оптико-механический завод	1,4	Московская область
34	Приборостроительный завод «ВИБРАТОР»	1,35	Санкт-Петербург
35	Серпуховский завод «Металлист»	1,27	Московская область
36	Саратовский электроприборостроительный завод имени Серго Орджоникидзе	1,26	Саратовская область
37	Теплоприбор	1,24	Рязанская область
38	ЛЕНПОЛИГРАФМАШ	1,23	Санкт-Петербург
39	Штурманские приборы	1,15	Санкт-Петербург
40	Арзамасский приборостроительный завод имени П.И. Пландина	1,15	Нижегородская область
41	Казанский завод «Электроприбор»	1,1	Республика Татарстан
42	Рыбинский завод приборостроения	1,09	Ярославская область
43	Завод «Электроприбор»	0,94	Чувашская Республика
44	Манотомь	0,92	Томская область
45	Муромский приборостроительный завод	0,92	Владимирская область
46	Ростовский оптико-механический завод	0,86	Ярославская область
47	ПО «Машиностроительный завод «Молния»	0,86	Москва
48	Саранский приборостроительный завод	0,78	Республика Мордовия
49	Альметьевский завод «Радиоприбор»	0,76	Республика Татарстан
50	Улан-Удэнское приборостроительное производственное объединение	0,52	Республика Бурятия

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

**1-е место:** Казанский оптико-механический завод,  
рост производительность труда: **+280 %**.

Предприятие также заняло первое место в номинации «Лидеры по росту производительности труда в ВПК России за год».

**2-е место:** Саратовский электроприборостроительный завод имени Серго Орджоникидзе,  
рост производительность труда: **+71 %**.

**3-е место:** Теплоприбор,  
рост производительность труда: **+61 %**.

112



**Дмитрий Ханенко, генеральный директор ОАО «Саратовский электроприборостроительный завод имени Серго Орджоникидзе»:** «Машиностроение является опорой развития промышленного комплекса, важной площадкой внедрения инноваций.

Именно наша отрасль сегодня способна обеспечить здоровый экономический рост и модернизацию промышленности, транспорта, сельского хозяйства. От эффективного и качественного труда машиностроителей во многом зависит инвестиционная и технологическая самостоятельность России.

Предприятие взяло курс на превращение в современную инжиниринговую компанию и не намерено от него отклоняться. Мы формируем мощный научно-производственный потенциал, объединяющий инновационные предприятия с уникальными компетенциями. Точкой роста для нашего предприятия

## РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ЗА ГОД НА САРАТОВСКОМ ЭЛЕКТРОПРИБОРОСТРОИТЕЛЬНОМ ЗАВОДЕ ИМЕНИ СЕРГО ОРДЖОНИКИДЗЕ СОСТАВИЛ +71%

стало развитие разрабатываемого направления. Инновационные конструкторские подразделения работают над созданием новых востребованных рынком высокотехнологичных изделий.

Главным богатством нашего предприятия, как и всей отрасли, являются ее высококвалифицированные кадры. Отрадно, что с каждым годом растет привлекательность работы на заводе молодых инженеров, конструкторов и рабочих – будущего машиностроительной отрасли, которых мы будем воспитывать сами благодаря открытию центра молодежного инновационного творчества «Инженеры будущего». *Официальный сайт ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе»*

**Таблица 27. Лидеры по росту производительности труда в приборостроении России за год**

№	Компания	Прирост производительности труда 2015/2014, %	Регион
1	Казанский оптико-механический завод	280	Республика Татарстан
2	Саратовский электроприборостроительный завод имени Серго Орджоникидзе	71	Саратовская область
3	Теплоприбор	61	Рязанская область
4	Алтайский приборостроительный завод «Ротор»	54	Алтайский край
5	НПО «Оптика»	51	Москва
6	Швабе – Оборона и Защита	45	Новосибирская область
7	Завод «Измеритель»	45	Санкт-Петербург
8	НПО «Государственный институт прикладной оптики»	41	Республика Татарстан
9	НПП «Буревестник»	36	Санкт-Петербург
10	Тамбовский завод «Электроприбор»	34	Тамбовская область
11	Швабе – Приборы	31	Новосибирская область
12	Арзамасский приборостроительный завод имени П.И. Пландина	29	Нижегородская область
13	НПО «Орион»	26	Москва
14	ПО «Уральский оптико-механический завод имени Э.С. Яламова»	25	Свердловская область
15	Автоматика	24	Воронежская область
16	Загорский оптико-механический завод	22	Московская область
17	Елатомский приборный завод	22	Рязанская область
18	Златоустовский часовой завод	22	Челябинская область
19	Лыткаринский завод оптического стекла	21	Московская область
20	Альметьевский завод «Радиоприбор»	20	Республика Татарстан
21	Калужский приборостроительный завод «Тайфун»	20	Калужская область
22	Рыбинский завод приборостроения	20	Ярославская область
23	Саранский приборостроительный завод	19	Республика Мордовия
24	Швабе – Фотосистемы	18	Москва
25	Манотомь	17	Томская область
26	Московский завод электромеханизмов	16	Москва
27	Вологодский оптико-механический завод	15	Вологодская область
28	Уральский приборостроительный завод	14	Свердловская область
29	Раменский приборостроительный завод	13	Московская область
30	Пермская научно-производственная приборостроительная компания	12	Пермский край
31	НПО Завод «Волна»	12	Санкт-Петербург
32	Швабе – Фотоприбор	12	Москва
33	ЛЕНПОЛИГРАФМАШ	10	Санкт-Петербург
34	Системы управления и приборы	9	Санкт-Петербург
35	Казанский завод «Электроприбор»	8	Республика Татарстан

# АЛМАНАХ

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ



Сайт журнала в интернете:

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

**№ 1**  
сентябрь  
2016

**Ознакомительный номер:  
Сборник лучшего опыта за  
2013-2015 гг.**

<b>КАЛЕЙДОСКОП ИНСТРУМЕНТОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБОРУДОВАНИЯ В ARCELORMITTAL</b>	<b>56</b>
<b>ФИЛИП MORRIS ИЖОРА: FLASH IMPROVEMENT TEAMS И МЕТОДИКА БЫСТРОГО СОКРАЩЕНИЯ ПОТЕРЬ</b>	<b>82</b>



Скачать выпуск бесплатно:

<http://www.up-pro.ru/shop/almanach.html>

# Номинация: «Производительность труда: Лидеры регионов России – 2016»

Повышение производительности труда является стратегической целью Российской Федерации, продвигаемой на самом высоком уровне. Указом Президента России В.В. Путина поставлена задача обеспечить ее увеличение в 1,5 раза к 2018 году, и многие региональные власти уделяют серьезное внимание ее решению: уже приняты комплексные программы «Повышение производительности труда» в Республике Татарстан, Хабаровском крае и Ямало-Ненецком автономном округе, существует и премия Правительства Санкт-Петербурга «За увеличение производительности труда на промышленных предприятиях в Санкт-Петербурге».

Проанализировав лидеров отраслей и подотраслей в ТОП-1000, мы определили и лидеров по производительности труда среди регионов России.



**Рустам Минниханов, Президент Республики Татарстан:** «Для повышения производительности труда рассматриваются два основных направления: оптимизация с последующим увеличением нагрузки и экономиче-

ская экспансия, поиск новых рынков, увеличение объемов производства и повышение эффективности труда. Все эти меры предпринимаются по причине жизненной необходимости, а не для красоты. Низкая производительность труда всегда ведет к банкротству». *Заседание Кабинета министров РТ, 2015*

**Владимир Якушев, губернатор Тюменской области:** «Низкая производительность труда – это серьезная проблема, над которой нам всем надо серьезно работать. И глава государства неоднократно обозначал эту тему.

**НИЗКАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА – ЭТО СЕРЬЕЗНАЯ ПРОБЛЕМА, НАД КОТОРОЙ НАМ ВСЕМ НАДО СЕРЬЕЗНО РАБОТАТЬ**

На вновь введенных (в Тюменской области – прим. ред.) производствах производительность труда высокая. Потому что, как правило, на новых предприятиях работают люди, подготовленные совершенно по-иному. И оборудование, которое там применяется, другого поколения. Конечно, если по каждому направлению брать показатели мировых лидеров, то я бы все-таки не сказал, что мы их догнали. Но к этому надо стремиться: найти болевые



точки, которые необходимо исцелить, найти барьеры, которые мешают работать. Над этим работает большой коллектив. А что касается добычи углеводородного сырья, то мы работаем на уровне мировых стандартов и тут уже можно говорить как раз о мировых лидерах». *Государственное информационное агентство Тюменской области, 2016*

Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Регион
Алтай-Кокс	11,82	Алтайский край
Центр судоремонта «Звездочка», Филиал «Астраханский судоремонтный завод»	5,69	Астраханская область
Валуйкисахар	10,72	Белгородская область
Монолит	6,53	Брянская область
ОСВ Стекловолокно	8,22	Владимирская область
ВОЛМА-ВТР	14,50	Волгоградская область
Молочный комбинат «Воронежский»	13,61	Воронежская область
Верхнечонскнефтегаз	154,83	Иркутская область
Прибалтийский судостроительный завод «Янтарь»	5,78	Калининградская область
НЛМК-Калуга	16,01	Калужская область
Кузбассэнерго	18,99	Кемеровская область
Кировский завод по обработке цветных металлов	7,72	Кировская область
Филип Моррис Кубань	31,65	Краснодарский край
Красноярская ГЭС	35,97	Красноярский край
Михайловский ГОК	5,77	Курская область
Балтийский берег	17,32	Ленинградская область
Новолипецкий металлургический комбинат	11,30	Липецкая область
Мосэнерго	20,76	Москва
Подольский машиностроительный завод	17,35	Московская область
Мурманский траловый флот	18,74	Мурманская область
Литейно-прокатный комплекс ОМК (ОМК-Сталь)	26,04	Нижегородская область
Акрон	12,86	Новгородская область
Новосибирский металлургический завод им. Кузмина	6,95	Новосибирская область
Газпромнефть-Омский НПЗ	15,53	Омская область
Оренбургнефть	49,28	Оренбургская область
Орелмасло	16,67	Орловская область
Минеральные удобрения, г.Пермь	18,83	Пермский край
Газпромнефтехим Салават	20,20	Республика Башкортостан
Вяртсильский метизный завод	7,13	Республика Карелия
ННК - Печоранефть	18,82	Республика Коми
Рузово	8,56	Республика Мордовия
Алмазы Анабара	7,49	Республика Саха (Якутия)
Севкавказэнерго	8,68	Республика Северная Осетия – Алания
Татнефть им. В.Д.Шашина	22,44	Республика Татарстан
АЯН	8,98	Республика Хакасия
Донской табак	16,73	Ростовская область
Завод Технофлекс	26,46	Рязанская область
Тольяттиазот	12,01	Самарская область
Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус (Hyundai Motor Company)	47,43	Санкт-Петербург
Саратовский нефтеперерабатывающий завод	8,34	Саратовская область
Сахалин Энерджи	149,53	Сахалинская область
Энел Россия	25,61	Свердловская область
Дорогобуж	9,95	Смоленская область
Невинномысский Азот	13,49	Ставропольский край
Знаменский сахарный завод	12,50	Тамбовская область
Полигран	9,33	Тверская область
Новомосковская акционерная компания «Азот»	15,11	Тульская область
НОВАТЭК	65,43	Тюменская область
Удмуртнефть	54,17	Удмуртская республика
Хабаровский завод «Базалит ДВ»	8,27	Хабаровский край
Фортум	19,51	Челябинская область
Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез	9,30	Ярославская область

# Всероссийская премия «Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2017»

Деловой портал «Управление производством» приглашает вашу компанию принять участие во **Всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2017»**. Премия по производительности – некоммерческий проект, проводится в третий раз.

**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 бенчмаркиговую 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 – 2017» (компания может принять участия как во всех, так и в отдельных номинациях):**

1. Лидеры производительности труда России (ТОП-100 и ТОП-1000 по итогам 2016 г.),
2. Лидеры производительности труда по отраслям промышленности (по итогам 2016 г.),
3. Лидеры производительности труда регионов РФ (по итогам 2016 г.),
4. Лидеры производительности труда в ВПК России (по итогам 2016 г.),
5. Лидеры по росту производительности труда за год (2015-2016 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 2017 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 – 2017»).**

Мы открыты для сотрудничества со всеми компаниями, желающими стать партнерами-спонсорами или рекламодателями Премии-2017.

## ТОП-1000: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-1000: Лидеры промышленности России – 2016 (1/20)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
1	Верхнечонскнефтегаз	154,83	НЭФ	Иркутская область
2	Сахалин Энерджи	149,53	НЭФ	Сахалинская область
3	НОВАТЭК	65,43	НЭФ	Тюменская область
4	Удмуртнефть	54,17	НЭФ	Удмуртская республика
5	Группа ЛУКОЙЛ	54,13	НЭФ	Москва
6	Оренбургнефть	49,28	НЭФ	Оренбургская область
7	Севернефтегазпром	48,59	НЭФ	Тюменская область
8	Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус	47,43	МАШ	Санкт-Петербург
9	БИОКАД (Производственный блок)	43,27	ХИМ	Санкт-Петербург
10	Красноярская ГЭС	35,97	ЭН	Красноярский край
11	Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз	35,86	НЭФ	Тюменская область
12	Ленинградский комбинат хлебопродуктов им. С.М. Кирова	34,34	ПИЩ	Санкт-Петербург
13	Славнефть-Мегионнефтегаз	33,25	НЭФ	Тюменская область
14	Филип Моррис Кубань	31,65	ТАБ	Краснодарский край
15	Завод Технофлекс	26,46	ПСМ	Рязанская область
16	Литейно-прокатный комплекс ОМК (ОМК-Сталь)	26,04	МЕТ	Нижегородская область
17	Энел Россия	25,61	ЭН	Свердловская область
18	Газпром нефть	23,73	НЭФ	Санкт-Петербург
19	Петербургский мельничный комбинат	23,37	ПИЩ	Санкт-Петербург
20	Татнефть им. В.Д.Шашина	22,44	НЭФ	Республика Татарстан
21	Мосэнерго	20,76	ЭН	Москва
22	Газпромнефтехим Салават	20,20	НЭФ	Республика Башкортостан
23	Нефтяная компания «Роснефть»	19,69	НЭФ	Москва
24	Фортум	19,51	ЭН	Челябинская область
25	Кузбассэнерго	18,99	ЭН	Кемеровская область
26	Минеральные удобрения, г.Пермь	18,83	ХИМ	Пермский край
27	ННК - Печоранефть	18,82	НЭФ	Республика Коми
28	РусГидро	18,76	ЭН	Москва
29	Мурманский траловый флот	18,74	ПИЩ	Мурманская область
30	ОРИМИ (группа компаний «Орими Трейд»)	18,48	ПИЩ	Ленинградская область
31	Павловский молочный завод	17,71	ПИЩ	Нижегородская область
32	Подольский машиностроительный завод	17,35	МАШ	Московская область
33	Балтийский берег	17,32	ПИЩ	Ленинградская область
34	АНК «Башнефть»	16,98	НЭФ	Республика Башкортостан
35	Челябинский трубопрокатный завод	16,93	МЕТ	Челябинская область
36	Донской табак	16,73	ТАБ	Ростовская область
37	Орелмасло	16,67	ПИЩ	Орловская область
38	Юнипро (ранее - Э.ОН Россия)	16,52	ЭН	Тюменская область
39	НЛМК-Калуга	16,01	МЕТ	Калужская область
40	Интер РАО ЕЭС	15,76	ЭН	Москва
41	Магнитогорский металлургический комбинат	15,63	МЕТ	Челябинская область
42	Газпромнефть-Омский НПЗ	15,53	НЭФ	Омская область
43	Новомосковская акционерная компания «Азот»	15,11	ХИМ	Тульская область
44	Истра-хлебопродукт	15,03	ПИЩ	Московская область
45	Государственное машиностроительное конструкторское бюро «Вымпел» имени И.И. Торопова»	14,87	МАШ	Москва
46	ВОЛМА-ВТР	14,50	ПСМ	Волгоградская область
47	Невская Косметика	14,20	ХИМ	Санкт-Петербург
48	СИБУР	14,00	ХИМ	Москва
49	Молочный комбинат «Воронежский»	13,61	ПИЩ	Воронежская область
50	Невинномысский Азот	13,49	ХИМ	Ставропольский край

## ТОП-1000: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-1000: Лидеры промышленности России – 2016 (2/20)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
51	Гражданские самолеты Сухого	13,28	МАШ	Москва
52	Группа Газпром	13,13	НЭФ	Москва
53	Акрон	12,86	ХИМ	Новгородская область
54	Вторая генерирующая компания оптового рынка электроэнергии	12,80	ЭН	Ставропольский край
55	Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин»	12,68	МАШ	Санкт-Петербург
56	Знаменский сахарный завод	12,50	ПИЩ	Тамбовская область
57	Центральная обогатительная фабрика «Беловская»	12,45	УТП	Кемеровская область
58	РУСАЛ Братский алюминиевый завод	12,39	МЕТ	Иркутская область
59	Тульская макаронная фабрика	12,07	ПИЩ	Тульская область
60	Тольяттиазот	12,01	ХИМ	Самарская область
61	ВОЛМА-Воскресенск	11,90	ПСМ	Московская область
62	Национальная иммунобиологическая компания	11,83	ХИМ	Москва
63	Алтай-Кокс	11,82	МЕТ	Алтайский край
64	Выксунский металлургический завод	11,59	МЕТ	Нижегородская область
65	Новолипецкий металлургический комбинат	11,30	МЕТ	Липецкая область
66	Челябинский цинковый завод	11,11	МЕТ	Челябинская область
67	Центральная обогатительная фабрика «Абашевская»	11,06	УТП	Кемеровская область
68	Булгарнефть	11,00	НЭФ	Республика Татарстан
69	Иркутскэнерго	10,92	ЭН	Иркутская область
70	ФосАгро	10,83	ХИМ	Москва
71	Валуйкисахар	10,72	ПИЩ	Белгородская область
72	Мельничный комбинат в Сокольниках	10,71	ПИЩ	Москва
73	Центральная обогатительная фабрика «Березовская»	10,69	УТП	Кемеровская область
74	УРАЛХИМ	10,51	ХИМ	Москва
75	Дорогобуж	9,95	ХИМ	Смоленская область
76	ТГК-1	9,73	ЭН	Санкт-Петербург
77	Нижнекамскнефтехим	9,70	ХИМ	Республика Татарстан
78	Иркутсккабель	9,68	ЭЛП	Иркутская область
79	Высочайший	9,62	МЕТ	Иркутская область
80	Метафракс	9,57	ХИМ	Пермский край
81	Уфаоргсинтез	9,49	ХИМ	Республика Башкортостан
82	Полиметалл	9,45	МЕТ	Санкт-Петербург
83	Полигран	9,33	ХИМ	Тверская область
84	Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез	9,30	НЭФ	Ярославская область
85	Волжский Оргсинтез	9,08	ХИМ	Волгоградская область
86	АЯН	8,98	ПИЩ	Республика Хакасия
87	Маслосырзавод «Кошкинский»	8,98	ПИЩ	Самарская область
88	Белгородский молочный комбинат	8,94	ПИЩ	Белгородская область
89	Тульский молочный комбинат	8,92	ПИЩ	Тульская область
90	Уралкалий	8,88	ХИМ	Москва
91	Судостроительный завод «Вымпел»	8,88	МАШ	Ярославская область
92	ОК РУСАЛ	8,71	МЕТ	Москва
93	Останкинский молочный комбинат	8,70	ПИЩ	Москва
94	Мурманская ТЭЦ	8,69	ЭН	Мурманская область
95	Севкавказэнерго	8,68	ЭН	Республика Северная Осетия – Алания
96	Группа НЛМК	8,61	МЕТ	Липецкая область
97	Московская объединенная электросетевая компания	8,58	ЭН	Московская область
98	Рузово	8,56	ПИЩ	Республика Мордовия
99	Сургутнефтегаз	8,49	НЭФ	Тюменская область
100	Монди Сыктывкарский ЛПК	8,44	ДОБ	Республика Коми

## ТОП-1000: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-1000: Лидеры промышленности России – 2016 (3 / 20)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
101	Московский винно-коньячный завод «КиН»	8,42	ПИЩ	Москва
102	Пермский мукомольный завод	8,4	ПИЩ	Пермский край
103	ТВЭЛ	8,39	ХОЛ	Москва
104	Казаньзернопродукт	8,36	ПИЩ	Республика Татарстан
105	Саратовский нефтеперерабатывающий завод	8,34	НЕФ	Саратовская область
106	Казаньоргсинтез	8,3	ХИМ	Республика Татарстан
107	Раменский комбинат хлебопродуктов имени В.Я.Печенова	8,3	ПИЩ	Московская область
108	Хабаровский завод «Базалит ДВ»	8,27	ПСМ	Хабаровский край
109	ОСВ Стекловолокно	8,22	ХИМ	Владимирская область
110	Первенец	8,18	МЕТ	Иркутская область
111	НПК «Научно-исследовательский институт дальней радиосвязи»	8,14	РП	Москва
112	Валуйский комбинат растительных масел	8,09	ПИЩ	Белгородская область
113	Альметьевский трубный завод	8,08	МЕТ	Республика Татарстан
114	Судостроительная фирма «АЛМАЗ»	8,06	МАШ	Санкт-Петербург
115	Группа ОАО «ММК»	8,05	МЕТ	Челябинская область
116	Группа «Акрон»	8	ХИМ	Новгородская область
117	Черкизовский мясоперерабатывающий завод	7,92	ПИЩ	Москва
118	Ярославский нефтеперерабатывающий завод им. Д.И. Менделеева	7,92	НЕФ	Ярославская область
119	Верхнебаканский цементный завод	7,81	ПСМ	Краснодарский край
120	ОСРАМ	7,8	ЭЛП	Смоленская область
121	Кировский завод по обработке цветных металлов	7,72	МЕТ	Кировская область
122	Группа Северсталь	7,71	МЕТ	Вологодская область
123	Атомэнергопром	7,59	ХОЛ	Москва
124	Группа Татнефть	7,57	НЕФ	Республика Татарстан
125	Каменск-Уральский завод по обработке цветных металлов	7,49	МЕТ	Свердловская область
126	Алмазы Анабара	7,49	ДОО	Республика Саха (Якутия)
127	Куйбышевазот	7,47	ХИМ	Самарская область
128	Серебрянский цементный завод	7,46	ПСМ	Рязанская область
129	Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы	7,42	ЭН	Москва
130	Полюс-Золото	7,36	МЕТ	Москва
131	Казанский вертолетный завод	7,33	МАШ	Республика Татарстан
132	Фармстандарт	7,32	ХИМ	Московская область
133	Т Плюс	7,29	ЭН	Московская область
134	Сланцевский цементный завод «ЦЕСЛА»	7,26	ПСМ	Ленинградская область
135	ГПЗ-2	7,26	МАШ	Москва
136	Ярославский ВРЗ «Ремпутьмаш»	7,26	МАШ	Ярославская область
137	Ленэнерго	7,26	ЭН	Санкт-Петербург
138	Московская объединенная энергетическая компания	7,19	ЭН	Москва
139	Тюменьэнерго	7,16	ЭН	Тюменская область
140	Вяргильский метизный завод	7,13	МЕТ	Республика Карелия
141	Концерн «Росэнергоатом»	7,09	ЭН	Москва
142	Сибкабель	7,09	ЭЛП	Томская область
143	Промышленный комплекс «Энергия» - дочернее общество ОАО «Кировский завод»	7,03	ЭН	Ленинградская область
144	Колбасный завод «Отрадное»	7,01	ПИЩ	Москва
145	Комбайновый завод «Ростсельмаш»	7,01	МАШ	Ростовская область
146	ТГК-2	7	ЭН	Ярославская область
147	Уралредмет	6,99	МЕТ	Свердловская область
148	Сарылах-Сурьма	6,98	МЕТ	Республика Саха (Якутия)
149	Междуречье	6,96	УТП	Кемеровская область
150	Череповецкий литейно-механический завод	6,95	МАШ	Вологодская область

## ТОП-1000: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-1000: Лидеры промышленности России – 2016 (4 / 20)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
151	Новосибирский металлургический завод им. Кузмина	6,95	МЕТ	Новосибирская область
152	Группа компаний «Русагро»	6,93	ПИЩ	Москва
153	Тулачермет	6,91	МЕТ	Тульская область
154	Московский экспериментальный ювелирный завод «Ювелирпром»	6,81	ЮВП	Москва
155	Адмиралтейские верфи	6,75	МАШ	Санкт-Петербург
156	РИАТ	6,66	МАШ	Республика Татарстан
157	Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат	6,65	ПИЩ	Республика Татарстан
158	Объединенная металлургическая компания	6,64	МЕТ	Москва
159	Роствертол	6,63	МАШ	Ростовская область
160	Ефремовский маслосыродельный комбинат	6,6	ПИЩ	Тульская область
161	Варьеганнефть	6,53	НЕФ	Тюменская область
162	Монолит	6,53	МАШ	Брянская область
163	Викор	6,47	ПИЩ	Краснодарский край
164	Электрокабель «Кольчугинский завод»	6,35	ЭЛП	Владимирская область
165	Микояновский мясокомбинат	6,3	ПИЩ	Москва
166	Филиал «ВОЛМА-Волгоград»	6,3	ПСМ	Волгоградская область
167	Томское пиво	6,29	ПИЩ	Томская область
168	Генерирующая компания	6,24	ЭН	Республика Татарстан
169	ГМК «Норильский никель»	6,23	МЕТ	Москва
170	Аромат	6,21	ХИМ	Республика Татарстан
171	Ключевский завод ферросплавов	6,21	МЕТ	Свердловская область
172	Евраз Холдинг	6,17	МЕТ	Москва
173	АРНЕСТ	6,16	ХИМ	Ставропольский край
174	Ксеньевский прииск	6,15	МЕТ	Читинская область
175	Каменск-Уральский металлургический завод	6,1	МЕТ	Свердловская область
176	Квадра	6,09	ЭН	Тульская область
177	Изобильный хлебопродукт	6,08	ПИЩ	Ставропольский край
178	Якутская топливно-энергетическая компания	6,01	НЕФ	Республика Саха (Якутия)
179	Трубная металлургическая компания	6	МЕТ	Москва
180	Ногинский хлебокомбинат	5,97	ПИЩ	Московская область
181	Первоуральский новотрубный завод	5,97	МЕТ	Свердловская область
182	Челябинский металлургический комбинат	5,94	МЕТ	Челябинская область
183	Валента Фарм	5,84	ХИМ	Московская область
184	Трехгорная мануфактура	5,8	ЛЕГ	Москва
185	Прибалтийский судостроительный завод «Янтарь»	5,78	МАШ	Калининградская область
186	ЭКСТРА М	5,78	ПИЩ	Москва
187	Михайловский ГОК	5,77	МЕТ	Курская область
188	ПО «Электрохимический завод»	5,75	ХИМ	Красноярский край
189	Петербургский тракторный завод	5,71	МАШ	Санкт-Петербург
190	Центр судоремонта «Звездочка», Филиал «Астраханский судоремонтный завод»	5,69	МАШ	Астраханская область
191	АЛРОСА	5,68	ДОО	Республика Саха (Якутия)
192	Башкирская генерирующая компания	5,65	ЭН	Республика Башкортостан
193	Соломенский лесозавод	5,65	ДОО	Республика Карелия
194	Стойленский горно-обогатительный комбинат	5,64	МЕТ	Белгородская область
195	Народное предприятие «Подольсккабель»	5,62	ЭЛП	Московская область
196	Корпорация «Иркут»	5,62	МАШ	Иркутская область
197	Среднеуральский медеплавильный завод (СУМЗ)	5,6	МЕТ	Свердловская область
198	Косогорский металлургический завод	5,59	МЕТ	Тульская область
199	Тамбовское спиртоводочное предприятие «Талвис»	5,54	ПИЩ	Тамбовская область
200	Сусуманзолото	5,53	МЕТ	Магаданская область

## ТОП-1000: Лидеры производительности

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
201	Евдаковский масложировой комбинат	5,53	ПИЩ	Воронежская область
202	Северное Молоко	5,51	ПИЩ	Вологодская область
203	Себряковский цементный завод	5,46	ПСМ	Волгоградская область
204	Буденновскмолокопродукт	5,33	ПИЩ	Ставропольский край
205	Новотроицкий завод хромовых соединений	5,29	ХИМ	Оренбургская область
206	Микрон (НИИ молекулярной электроники и завод «Микрон»)	5,28	РП	Москва
207	Владимирский химический завод	5,27	ХИМ	Владимирская область
208	Птицефабрика «Чамзинская»	5,25	ПИЩ	Республика Мордовия
209	Эй Джи Си Борский стекольный завод	5,2	СТП	Нижегородская область
210	Сланцевский завод «Полимер»	5,2	ХИМ	Ленинградская область
211	Машиностроительный завод	5,2	МАШ	Московская область
212	Нижнекамскшина	5,19	ХИМ	Республика Татарстан
213	Якутскэнерго	5,19	ЭН	Республика Саха (Якутия)
214	Бутурлиновский мелькомбинат	5,17	ПИЩ	Воронежская область
215	Синарский трубный завод	5,14	МЕТ	Свердловская область
216	Верх-Исетский металлургический завод	5,1	МЕТ	Свердловская область
217	Иркутская электросетевая компания	5,08	ЭН	Иркутская область
218	Чебаркульский молочный завод	5,07	ПИЩ	Челябинская область
219	Северский трубный завод	5,05	МЕТ	Свердловская область
220	ЭНЕРГОПРОМ - Новочеркасский электродный завод	5,02	ПЭП	Ростовская область
221	Опытный завод «Микрон»	4,99	ПР	Псковская область
222	Кондитерский концерн Бабаевский	4,98	ПИЩ	Москва
223	Бумажная фабрика «Коммунар»	4,97	ДОБ	Ленинградская область
224	Макаронно-кондитерское производство	4,95	ПИЩ	Белгородская область
225	Красногорский комбинат автофургонов	4,93	МАШ	Республика Марий Эл
226	Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С. П. Королева	4,91	МАШ	Москва
227	Завод «Микропровод»	4,87	ЭЛП	Московская область
228	ОДК-Газовые турбины	4,87	МАШ	Ярославская область
229	Сибирская энергетическая компания	4,86	ЭН	Новосибирская область
230	Бонолит - Строительные решения	4,86	ПСМ	Московская область
231	Трубодеталь	4,85	МЕТ	Челябинская область
232	Мордовцемент	4,84	ПСМ	Республика Мордовия
233	Консервсушпрод	4,84	ПИЩ	Брянская область
234	Фармстандарт-Томскхимфарм	4,82	ХИМ	Томская область
235	Золото Селигдара	4,82	МЕТ	Республика Саха (Якутия)
236	Новоросцемент	4,82	ПСМ	Краснодарский край
237	Судостроительный завод им. Октябрьской революции	4,81	МАШ	Амурская область
238	Народное предприятие Набережночелнинский картонно-бумажный комбинат им.С.П.Титова	4,8	ДОБ	Республика Татарстан
239	НПО Завод «Волна»	4,8	РП	Санкт-Петербург
240	Борисоглебский приборостроительный завод	4,8	ПРС	Воронежская область
241	Молочный комбинат «Пензенский»	4,79	ПИЩ	Пензенская область
242	Самарская Кабельная Компания	4,79	ЭЛП	Самарская область
243	Группа РусГидро	4,78	ЭН	Москва
244	Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь»	4,77	ПИЩ	Москва
245	Шахта Костромовская	4,75	УТП	Кемеровская область
246	Молсыркомбинат-Волжский	4,75	ПИЩ	Волгоградская область
247	Суджанский маслодельный комбинат	4,74	ПИЩ	Курская область
248	Таганский мясокомбинат	4,74	ПИЩ	Москва
249	Вертолеты России	4,73	МАШ	Москва
250	Новосибирский завод химконцентратов	4,73	ХИМ	Новосибирская область

## ТОП-1000: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-1000: Лидеры производительности России – 2016 (6/20)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
251	Центр технологии судостроения и судоремонта	4,72	МАШ	Санкт-Петербург
252	Калужский завод «Ремпутьмаш»	4,7	МАШ	Калужская область
253	Дальневосточная генерирующая компания	4,65	ЭН	Хабаровский край
254	Волтайр-Пром	4,65	ХИМ	Волгоградская область
255	Троицкая бумажная фабрика	4,62	ДОБ	Калужская область
256	Таганрогский Металлургический Завод	4,61	МЕТ	Ростовская область
257	ИЛ (Авиационный комплекс им. С.В. Ильюшина)	4,6	МАШ	Москва
258	Волга	4,6	ДОБ	Нижегородская область
259	Тихвинский вагоностроительный завод	4,59	МАШ	Ленинградская область
260	Царицыно	4,58	ПИЩ	Москва
261	Щербинский лифтостроительный завод	4,56	МАШ	Москва
262	Судостроительный завод «Северная верфь»	4,55	МАШ	Санкт-Петербург
263	Ангарский электролизный химический комбинат	4,54	ХИМ	Иркутская область
264	Пивобезалкогольный комбинат «Крым»	4,53	ПИЩ	Республика Крым
265	ПО «Упаковка»	4,52	ДОБ	Москва
266	Прииск Дамбуки	4,52	МЕТ	Амурская область
267	Челябинский городской молочный комбинат	4,49	ПИЩ	Челябинская область
268	Сергиево-Посадский мясокомбинат	4,48	ПИЩ	Московская область
269	Московский ювелирный завод	4,47	ЮВП	Москва
270	Металлоинвест	4,46	МЕТ	Москва
271	Зарубежнефть	4,46	НЕФ	Москва
272	Петропавловск	4,44	МЕТ	Амурская область
273	Алкон	4,42	ПИЩ	Новгородская область
274	Елабужский мясоконсервный комбинат	4,36	ПИЩ	Республика Татарстан
275	Орскнефтеоргсинтез	4,36	НЕФ	Оренбургская область
276	Теплосеть Санкт-Петербурга	4,33	ЭН	Санкт-Петербург
277	Ашинский металлургический завод	4,33	МЕТ	Челябинская область
278	Пермские Полиэфиры	4,29	ХИМ	Пермский край
279	Кубаньэнерго	4,29	ЭН	Краснодарский край
280	Тюменский аккумуляторный завод	4,29	ЭЛП	Тюменская область
281	ХОЛ Электрозавод	4,25	ЭЛП	Москва
282	Судогодский молочный завод	4,24	ПИЩ	Владимирская область
283	Уралхимпласт	4,19	ХИМ	Свердловская область
284	Комбинат детского питания «Молочный край»	4,18	ПИЩ	Хабаровский край
285	Крахмалопродукт	4,16	ПИЩ	Тамбовская область
286	Компания Сухой	4,14	МАШ	Москва
287	Магнитогорский метизно-калибровочный завод «ММК-МЕТИЗ»	4,14	МЕТ	Челябинская область
288	Судоремонтно-судостроительная корпорация	4,13	МАШ	Нижегородская область
289	Саратовнефтегаз	4,1	НЕФ	Саратовская область
290	Донуголь	4,1	УГП	Ростовская область
291	Межрегиональная распределительная сетевая компания Урала	4,09	ЭН	Свердловская область
292	Системы управления и приборы	4,08	ПРС	Санкт-Петербург
293	Русская пивоваренная компания «Хмелёфф»	4,07	ПИЩ	Рязанская область
294	Ярославский шинный завод	4,07	ХИМ	Ярославская область
295	Надеждинский металлургический завод	4,05	МЕТ	Свердловская область
296	Маслосырзавод «Славянский»	4,04	ПИЩ	Краснодарский край
297	КОМБИНАТ «МОСИНЖБЕТОН»	4,03	ПСМ	Москва
298	Чепецкий механический завод	4,01	МАШ	Удмуртская Республика
299	Чувашхлебопродукт	4	ПИЩ	Чувашская Республика
300	Центральное конструкторское бюро аппаратостроения	3,99	РП	Тульская область

123

## ТОП-1000: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-1000: Лидеры промышленности России – 2016 (7/20)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
301	Новосибирский авиаремонтный завод	3,98	МАШ	Новосибирская область
302	Морион	3,97	РП	Пермский край
303	Авиадвигатель	3,95	МАШ	Пермский край
304	НПО «Высокоточные комплексы»	3,95	МАШ	Москва
305	Омская макаронная фабрика	3,89	ПИЩ	Омская область
306	Кировский мясокомбинат	3,87	ПИЩ	Кировская область
307	Сибирский химический комбинат	3,87	ХИМ	Томская область
308	Метровагонмаш	3,86	МАШ	Московская область
309	Радиоавионика	3,83	РП	Санкт-Петербург
310	Пигмент	3,83	ХИМ	Тамбовская область
311	Криогенмаш	3,81	МАШ	Московская область
312	Гурьевский металлургический завод	3,8	МЕТ	Кемеровская область
313	Белорецкий металлургический комбинат	3,78	МЕТ	Республика Башкортостан
314	Группа компаний «КОМОС ГРУПП»	3,76	ПИЩ	Удмуртская Республика
315	Кондитерская фабрика «Ударница»	3,76	ПИЩ	Москва
316	Октябрьский электровагоноремонтный завод	3,76	МАШ	Санкт-Петербург
317	НПП «Старт» им. А.И. Яскина	3,75	МАШ	Свердловская область
318	НПЦ «Вигстар»	3,74	РП	Москва
319	Теплант	3,73	ПСМ	Самарская область
320	Кондитерский комбинат «Кубань»	3,73	ПИЩ	Краснодарский край
321	Дальневосточный завод энергетического машиностроения	3,72	МАШ	Хабаровский край
322	Хоперская упаковка	3,7	ДОБ	Волгоградская область
323	Верещагинский ПРМЗ «Ремпутьмаш»	3,7	МАШ	Пермский край
324	Ирбитский молочный завод	3,7	ПИЩ	Свердловская область
325	Атмис-сахар	3,69	ПИЩ	Пензенская область
326	Объединенная судостроительная корпорация (Группа ОСК)	3,68	МАШ	Санкт-Петербург
327	Корпорация «ВСМПО-Ависма»	3,68	МЕТ	Свердловская область
328	Омскшина	3,68	ХИМ	Омская область
329	Ярославский радиозавод	3,67	РП	Ярославская область
330	Туймазытехуглерод	3,66	ХИМ	Республика Башкортостан
331	Ревдинский завод по обработке цветных металлов	3,66	МЕТ	Свердловская область
332	Гайский горно-обогатительный комбинат	3,64	МЕТ	Оренбургская область
333	Угольная компания «Южный Кузбасс»	3,62	МЕТ	Кемеровская область
334	Чишминский сахарный завод	3,62	ПИЩ	Республика Башкортостан
335	Корпорация «Фазотрон - НИИР»	3,61	РП	Москва
336	Рязанское конструкторское бюро «Глобус»	3,6	РП	Рязанская область
337	Автодизель (Ярославский моторный завод)	3,59	МАШ	Ярославская область
338	Челябинский завод профилированного стального настила	3,58	ПСМ	Челябинская область
339	Русполимет	3,58	МЕТ	Нижегородская область
340	Белон	3,57	МЕТ	Кемеровская область
341	Полет Ивановский парашютный завод	3,57	ЛЕГ	Ивановская область
342	Соликамскбумпром	3,56	ДОБ	Пермский край
343	Дмитровский опытный завод алюминиевой и комбинированной ленты	3,55	ПСМ	Московская область
344	Российские сети	3,55	ЭН	Москва
345	Ижсталь	3,53	МЕТ	Удмуртская Республика
346	Сибнефтемаш	3,53	МАШ	Тюменская область
347	Орбита	3,52	ПИЩ	Тамбовская область
348	Вологодский оптико-механический завод	3,5	ПРС	Вологодская область
349	Завод «Измеритель»	3,5	ПРС	Санкт-Петербург
350	РОТ ФРОНТ	3,49	ПИЩ	Москва

## ТОП-1000: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-1000: Лидеры промышленности России – 2016 (8/20)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
351	Дальневосточная распределительная сетевая компания	3,49	ЭН	Амурская область
352	Арзамасский машиностроительный завод	3,48	МАШ	Нижегородская область
353	Авиационная корпорация «Рубин»	3,48	МАШ	Московская область
354	Мельинвест	3,46	МАШ	Нижегородская область
355	Мотовилихинские заводы	3,44	МАШ	Пермский край
356	Тульский оружейный завод	3,42	МАШ	Тульская область
357	Уралэлектромедь	3,42	МЕТ	Свердловская область
358	Дубненский машиностроительный завод имени Н.П. Федорова	3,42	МАШ	Московская область
359	Молочный завод «Гиагинский»	3,41	ПИЩ	Республика Адыгея
360	Саранский телевизионный завод	3,4	ПРС	Республика Мордовия
361	Белвино	3,37	ПИЩ	Белгородская область
362	АВТОВАЗ	3,37	МАШ	Самарская область
363	ЭНЕРГОПРОМ - Челябинский электродный завод	3,36	ПЭП	Челябинская область
364	Удмуртский хладокомбинат	3,35	ПИЩ	Удмуртская республика
365	НЕФРИТ-КЕРАМИКА	3,35	ПСМ	Ленинградская область
366	Череповецкий ЛВЗ	3,34	ПИЩ	Вологодская область
367	Энергостальконструкция	3,33	ПСМ	Тверская область
368	Самарский завод «Электроцит»	3,32	ЭЛП	Самарская область
369	Молочный завод Зеленокумский	3,31	ПИЩ	Ставропольский край
370	РАО Энергетические системы Востока	3,31	ЭН	Хабаровский край
371	Бурятзолото	3,3	МЕТ	Республика Бурятия
372	Сетевая компания	3,3	ЭН	Республика Татарстан
373	Старожиловский молочный комбинат	3,3	ПИЩ	Рязанская область
374	Московский трубный завод «ФИЛИТ»	3,29	МЕТ	Москва
375	Свердловский путевой ремонтно-механический завод «Ремпутьмаш»	3,29	МАШ	Свердловская область
376	Тамбовский завод «Октябрь»	3,28	РП	Тамбовская область
377	Новосибирский завод «Экран»	3,27	СТП	Новосибирская область
378	Спасскцемент	3,27	ПСМ	Приморский край
379	Мебельная компания «Шатура»	3,26	ДОБ	Московская область
380	Маслодельно-сыродельный комбинат «Михайловский»	3,25	ПИЩ	Волгоградская область
381	НПО «Радиоэлектроника» им. В.И. Шимко»	3,24	РП	Республика Татарстан
382	Северное проектно-конструкторское бюро	3,24	МАШ	Санкт-Петербург
383	Сормовская кондитерская фабрика	3,23	ПИЩ	Нижегородская область
384	Усинскгеонефть	3,23	НЕФ	Республика Коми
385	Уфимское моторостроительное производственное объединение	3,22	МАШ	Республика Башкортостан
386	Северный пресс	3,21	РП	Санкт-Петербург
387	Центр судоремонта «Звездочка», Головная организация АО «ЦС «Звездочка»	3,21	МАШ	Архангельская область
388	Госкорпорация «Росатом»	3,2	ХОЛ	Москва
389	Йошкар-Олинский мясокомбинат	3,2	ПИЩ	Республика Марий Эл
390	Уральская кузница	3,19	МЕТ	Челябинская область
391	Барнаульский завод асбестовых технических изделий	3,16	МАШ	Алтайский край
392	Уралхиммаш	3,15	МАШ	Свердловская область
393	КАМТЭК-Полиэфиры	3,14	ХИМ	Пермский край
394	Росспиртпром	3,14	ПИЩ	Москва
395	Завод «Луч»	3,14	РП	Тверская область
396	ЭЛЕКТРОЦИТ	3,12	ЭЛП	Московская область
397	Дзержинское производственное объединение «Пластик»	3,12	ХИМ	Нижегородская область
398	Химико-металлургический завод	3,12	ХИМ	Красноярский край
399	Уссурийский бальзам	3,11	ПИЩ	Приморский край
400	ПО «Уральский оптико-механический завод имени Э.С. Яламова»	3,11	ПРС	Свердловская область

## ТОП-1000: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-1000: Лидеры промышленности России – 2016 (9/20)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
401	Выборгский судостроительный завод	3,1	МАШ	Ленинградская область
402	Распадская	3,1	МЕТ	Кемеровская область
403	Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра и Приволжья	3,09	ЭН	Нижегородская область
404	Мукомольный комбинат «Воронежский»	3,09	ПИЩ	Воронежская область
405	Ульяновсксахар	3,08	ПИЩ	Ульяновская область
406	Саранский комбинат макаронных изделий	3,06	ПИЩ	Республика Мордовия
407	Вологодский мясокомбинат	3,04	ПИЩ	Вологодская область
408	Молочный комбинат «Южно-Сахалинский»	3,04	ПИЩ	Сахалинская область
409	Севералмаз	3,02	ДОА	Архангельская область
410	Протвинский Опытный завод «Прогресс»	3,02	ЭЛП	Московская область
411	Московская обойная фабрика	3,02	ПСМ	Москва
412	Колымаэнерго	3,01	ЭН	Магаданская область
413	Московский вертолетный завод им. М.Л. Миля	3,01	МАШ	Москва
414	Псковский городской молочный завод	3	ПИЩ	Псковская область
415	Балтийский завод - Судостроение	2,99	МАШ	Санкт-Петербург
416	Тверьстеклопластик	2,98	ХИМ	Тверская область
417	Российский институт мощного радиостроения	2,98	РП	Санкт-Петербург
418	Лактис	2,98	ПИЩ	Кировская область
419	Научно-исследовательское предприятие общего машиностроения	2,97	МАШ	Нижегородская область
420	Норильскгазпром	2,97	НЕФ	Красноярский край
421	Красфарма	2,96	ХИМ	Красноярский край
422	Рязанский Радиозавод	2,96	РП	Рязанская область
423	Сладонеж	2,96	ПИЩ	Омская область
424	Информационные спутниковые системы имени академика М.Ф. Решетнёва	2,92	МАШ	Красноярский край
425	Бологовский молочный завод	2,9	ПИЩ	Тверская область
426	Елатомский приборный завод	2,9	ПРС	Рязанская область
427	ВОЛМА-Абсалямово	2,9	ПСМ	Республика Татарстан
428	Завод блочно-комплектных устройств	2,9	ПСМ	Тюменская область
429	ОКБ-Планета	2,89	РП	Новгородская область
430	Полимер, г.Кемерово	2,89	ХИМ	Кемеровская область
431	Птицефабрика Зеленецкая	2,89	ПИЩ	Республика Коми
432	Атомэнергомаш	2,87	МАШ	Москва
433	Комбинат по производству изделий из ячеистого бетона «КОТТЕДЖ»	2,87	ПСМ	Самарская область
434	Атомредметзолото (Урановый холдинг «АРМЗ»)	2,86	УРН	Москва
435	Машиностроительный завод «ЗиО-Подольск»	2,86	МАШ	Московская область
436	Онежский ЛДК	2,85	ДОБ	Архангельская область
437	Шуйская водка	2,85	ПИЩ	Ивановская область
438	Череповецкий мясокомбинат	2,85	ПИЩ	Вологодская область
439	Гипсополимер	2,85	ПСМ	Пермский край
440	ОКБ им. А.С. Яковлева	2,84	МАШ	Москва
441	Нижегородский молочный завод № 1	2,83	ПИЩ	Нижегородская область
442	Объединенная приборостроительная корпорация	2,83	ПРС	Москва
443	Славянский кирпич	2,82	ПСМ	Краснодарский край
444	Артемковский машиностроительный завод «ВЕНТПРОМ»	2,8	МАШ	Свердловская область
445	Молочная компания «Зеленая долина»	2,8	ПИЩ	Белгородская область
446	Хиагда	2,8	УРН	Республика Бурятия
447	Оргсинтез	2,79	ХИМ	Нижегородская область
448	НИИ технического стекла	2,79	СТП	Москва
449	Птицефабрика Михайловская	2,79	ПИЩ	Саратовская область
450	СТЕКЛОНИТ	2,79	ХИМ	Республика Башкортостан

126

## ТОП-1000: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-1000: Лидеры промышленности России – 2016 (10/20)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
451	Завод Радиоаппаратуры	2,78	РП	Свердловская область
452	Шебекинский маслозавод	2,78	ПИЩ	Белгородская область
453	Калужский турбинный завод	2,77	МАШ	Калужская область
454	Сахалинэнерго	2,77	ЭН	Сахалинская область
455	Мотовилиха - гражданское МАШ	2,76	МАШ	Пермский край
456	Тверской вагоностроительный завод	2,75	МАШ	Тверская область
457	Ижевский мотозавод «Аксион-холдинг»	2,75	МАШ	Удмуртская Республика
458	Чаплыгинский крахмальный завод	2,75	ПИЩ	Липецкая область
459	Камов	2,75	МАШ	Московская область
460	Каневсксахар	2,74	ПИЩ	Краснодарский край
461	Пластик	2,74	ХИМ	Иркутская область
462	Завод экологической техники и экопитания «ДИОД»	2,72	ХИМ	Москва
463	Электроцинк	2,7	МЕТ	Республика Северная Осетия-Алания
464	Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра	2,7	ЭН	Москва
465	Камчатское пиво	2,69	ПИЩ	Камчатский край
466	Завод Тула	2,69	МАШ	Тульская область
467	Волжский абразивный завод	2,68	ПР	Волгоградская область
468	НПО «Московский радиотехнический завод»	2,68	РП	Москва
469	Уфалейникель	2,67	МЕТ	Челябинская область
470	Воткинский молочный завод	2,67	ПИЩ	Удмуртская республика
471	Калужский завод электронных изделий	2,65	РП	Калужская область
472	Белкамнефть	2,65	НЕФ	Удмуртская Республика
473	ПО «Северное машиностроительное предприятие» (Севмаш)	2,64	МАШ	Архангельская область
474	Центр судоремонта «Звездочка»	2,64	МАШ	Архангельская область
475	Арзамасский завод коммунального машиностроения	2,64	МАШ	Нижегородская область
476	Птицефабрика «Боровская»	2,63	ПИЩ	Тюменская область
477	Воронежская кондитерская фабрика	2,63	ПИЩ	Воронежская область
478	МРСК Северо-Запада	2,63	ЭН	Ленинградская область
479	Аэроэлектромаш	2,62	ЭЛП	Москва
480	Центральное научно-производственное объединение «Ленинец»	2,62	РП	Санкт-Петербург
481	Новосибирский стрелочный завод	2,62	МАШ	Новосибирская область
482	Московский завод электромеханизмов	2,61	ПРС	Москва
483	НПП «Буревестник»	2,61	ПРС	Санкт-Петербург
484	Иткульский спиртзавод	2,6	ПИЩ	Алтайский край
485	НПО «Стрела»	2,6	МАШ	Тульская область
486	Маслосыродельный завод «Александровский»	2,59	ПИЩ	Ставропольский край
487	Брянконфи	2,59	ПИЩ	Брянская область
488	Санкт-Петербургское открытое акционерное общество «Красный Октябрь»	2,57	МАШ	Санкт-Петербург
489	Государственная корпорация «Ростех»	2,56	МАШ	Москва
490	Кварц	2,56	ПСМ	Ульяновская область
491	НИИ «Экран»	2,55	РП	Самарская область
492	Концерн «ЦНИИ «Электроприбор»	2,55	ПРС	Санкт-Петербург
493	ПО ЕлаАЗ	2,54	МАШ	Республика Татарстан
494	Контур	2,54	МАШ	Новгородская область
495	Первомайскхиммаш	2,53	МАШ	Тамбовская область
496	Красноярский заводхолодильников «Бирюса»	2,53	РП	Красноярский край
497	КАМАЗ	2,53	МАШ	Республика Татарстан
498	Демиховский машиностроительный завод	2,53	МАШ	Московская область
499	Думиничский мясокомбинат	2,52	ПИЩ	Калужская область
500	Концерн «Системпром»	2,52	РП	Москва

## ТОП-1000: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-1000: Лидеры промышленности России – 2016 (11/20)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
501	ОДК-Пермские моторы	2,51	МАШ	Пермский край
502	Кожа	2,5	ЛЕГ	Санкт-Петербург
503	Красногорский завод имени Зверева	2,5	МАШ	Московская область
504	Южно-Кузбасская ГРЭС	2,5	ЭН	Кемеровская область
505	Зеленодольский завод им. А.М. Горького	2,49	МАШ	Республика Татарстан
506	Птицефабрика Таганрогская	2,49	ПИЩ	Ростовская область
507	Пензенская кондитерская фабрика	2,49	ПИЩ	Пензенская область
508	Бердский электромеханический завод	2,48	МАШ	Новосибирская область
509	АЛРОСА-Газ	2,48	НЕФ	Республика Саха (Якутия)
510	Ирбитский химфармзавод	2,47	ХИМ	Свердловская область
511	Алтайский трансформаторный завод	2,46	ЭЛП	Алтайский край
512	Великоустюгский ликёро-водочный завод	2,46	ПИЩ	Вологодская область
513	АЭМ-технологии	2,45	МАШ	Санкт-Петербург
514	Москворечье	2,45	ПИЩ	Москва
515	Группа ГМС	2,45	МАШ	Москва
516	НПО «Государственный институт прикладной оптики»	2,45	ПРС	Республика Татарстан
517	Птицефабрика «Свердловская»	2,45	ПИЩ	Свердловская область
518	Балашовский комбинат хлебопродуктов	2,44	ПИЩ	Саратовская область
519	Спасский кожевенный завод	2,43	ЛЕГ	Рязанская область
520	Московский машиностроительный завод «Знамя»	2,42	МАШ	Москва
521	Черкизово	2,4	ПИЩ	Москва
522	Ялуторовский автомобильный завод	2,4	МЕТ	Тюменская область
523	Объединенная двигателестроительная корпорация	2,4	МАШ	Москва
524	Горнозаводскцемент	2,39	ПСМ	Пермский край
525	Кондитерская фирма «ТАКФ»	2,38	ПИЩ	Тамбовская область
526	Трансмашхолдинг	2,37	МАШ	Москва
527	Златоустовский часовой завод	2,36	ПРС	Челябинская область
528	Средне-Невский судостроительный завод	2,36	МАШ	Санкт-Петербург
529	Архангельский лесопильно-деревообрабатывающий комбинат №3	2,35	ДОБ	Архангельская область
530	Тюменский химико-фармацевтический завод	2,35	ХИМ	Тюменская область
531	Тамбовский научно-исследовательский институт радиотехники «ЭФИР»	2,34	РП	Тамбовская область
532	Томаровский мясокомбинат	2,34	ПИЩ	Белгородская область
533	Шахта «Большевик»	2,34	УГП	Кемеровская область
534	Птицефабрика Верхневолжская	2,34	ПИЩ	Тверская область
535	Кашинский ликеро-водочный завод «Вереск»	2,32	ПИЩ	Тверская область
536	Серовский городской молочный завод	2,32	ПИЩ	Свердловская область
537	Завод «МАРС»	2,32	РП	Тверская область
538	Ковровский механический завод	2,31	МАШ	Владимирская область
539	НПО «Орион»	2,31	ПРС	Москва
540	Уральский асбестовый горно-обогатительный комбинат	2,31	ПСМ	Свердловская область
541	Соликамский магниевый завод	2,31	МЕТ	Пермский край
542	Новороссийский судоремонтный завод	2,31	МАШ	Краснодарский край
543	Авиационная электроника и коммуникационные системы	2,3	РП	Москва
544	Ижевский завод нефтяного машиностроения	2,29	МАШ	Республика Удмуртия
545	Казанский электротехнический завод	2,28	ЭЛП	Республика Татарстан
546	НПО «Прибор»	2,28	ПРС	Московская область
547	Челябинский кузнечно-прессовый завод	2,27	МАШ	Челябинская область
548	Радиозавод	2,27	РП	Челябинская область
549	Консервный завод «Саранский»	2,27	ПИЩ	Республика Мордовия
550	Завод бурового оборудования	2,27	МАШ	Оренбургская область

## ТОП-1000: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-1000: Лидеры промышленности России – 2016 (12/20)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
551	Центросвармаш	2,27	МАШ	Тверская область
552	НПО «Орион»	2,27	РП	Московская область
553	МТЗ ТРАНСМАШ	2,26	МАШ	Москва
554	Межрегиональная распределительная сетевая компания Юга	2,25	ЭН	Ростовская область
555	Мостостройиндустрия	2,25	ПСМ	Москва
556	Биохим	2,25	ХИМ	Тамбовская область
557	Апатитыэнерго	2,25	ЭН	Мурманская область
558	Рукав	2,25	ЛЕГ	Алтайский край
559	Березниковский содовый завод	2,24	ХИМ	Пермский край
560	Завод «Красное Сормово»	2,24	МАШ	Нижегородская область
561	Прииск Усть-Кара	2,23	МЕТ	Забайкальский край
562	Новозыбковский машиностроительный завод	2,23	МАШ	Брянская область
563	Орелтекмаш	2,23	МАШ	Орловская область
564	Онега-Энергия	2,22	ЭН	Архангельская область
565	Завод №9	2,21	МАШ	Свердловская область
566	Ставропольский пивоваренный завод	2,21	ПИЩ	Ставропольский край
567	Акционерная компания «Корвет»	2,19	МАШ	Курганская область
568	Янтарьэнерго	2,19	ЭН	Калининградская область
569	Межрегиональная распределительная сетевая компания Волги	2,19	ЭН	Саратовская область
570	Мясоперерабатывающий комбинат «Максимовский»	2,19	ПИЩ	Тамбовская область
571	Донской завод радиодеталей	2,19	РП	Тульская область
572	Птицефабрика Бархатовская	2,18	ПИЩ	Красноярский край
573	Казанское моторостроительное производственное объединение	2,18	МАШ	Республика Татарстан
574	Дальхимфарм	2,17	ХИМ	Хабаровский край
575	Коломенский Завод	2,17	МАШ	Московская область
576	ММП им. В.В. Чернышева	2,16	МАШ	Москва
577	Межрегиональная распределительная сетевая компания Сибири	2,16	ЭН	Красноярский край
578	ПАО им. А.Ю.Юргенса	2,15	ЛЕГ	Нижегородская область
579	НПО «Гелиймаш»	2,15	МАШ	Москва
580	514 авиационный ремонтный завод	2,14	МАШ	Тверская область
581	Бирюлевский мясоперерабатывающий комбинат	2,14	ПИЩ	Москва
582	Светлоградагромаш	2,14	МАШ	Ставропольский край
583	Химпром	2,14	ХИМ	Чувашская Республика
584	Тульский патронный завод	2,14	ПР	Тульская область
585	Казанькомпрессормаш	2,14	МАШ	Республика Татарстан
586	Южуралкондитер	2,13	ПИЩ	Челябинская область
587	Камчатскэнерго	2,13	ЭН	Камчатский край
588	Магаданэнерго	2,13	ЭН	Магаданская область
589	Перспектива (Дивеевский мясокомбинат)	2,13	ПИЩ	Нижегородская область
590	АК Туламашзавод	2,12	МАШ	Тульская область
591	Ишимский механический завод	2,12	МАШ	Тюменская область
592	Пищевой комбинат «Вологодский»	2,12	ПИЩ	Вологодская область
593	Амурский судостроительный завод	2,12	МАШ	Хабаровский край
594	Ставропольский радиозавод «СИГНАЛ»	2,12	РП	Ставропольский край
595	Киембаевский горно-обогатительный комбинат «Оренбургские минералы»	2,11	ПСМ	Оренбургская область
596	Благовещенская кондитерская фабрика «Зея»	2,11	ПИЩ	Амурская область
597	Глазовская мебельная фабрика	2,11	ДОБ	Удмуртская Республика
598	ТЭП-Полис	2,11	ПСМ	Московская область
599	СВЕТ	2,1	СТП	Удмуртская Республика
600	ПОЛЕМА	2,1	МЕТ	Тульская облпсть

## ТОП-1000: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-1000: Лидеры промышленности России – 2016 (13 / 20)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
601	Казанский оптико-механический завод	2,1	ПРС	Республика Татарстан
602	Металлургический завод «Электросталь»	2,09	МЕТ	Московская область
603	Гипсобетон	2,09	ПСМ	Московская область
604	Завод полупроводниковых приборов	2,09	РП	Республика Марий Эл
605	Аванта	2,08	ХИМ	Краснодарский край
606	Металлургический завод «Камасталь»	2,08	МЕТ	Пермский край
607	Нижегородский машиностроительный завод	2,07	МАШ	Нижегородская область
608	Завод Красный якорь	2,07	ПР	Нижегородская область
609	ЛОМО	2,06	ПРС	Санкт-Петербург
610	Пермский МРЗ «Ремпутьмаш»	2,06	МАШ	Пермский край
611	Комбинат Магнезит	2,06	МЕТ	Челябинская область
612	Завод «Реконд»	2,06	РП	Санкт-Петербург
613	ТГК-14	2,05	ЭН	Читинская область
614	Горизонт	2,04	РП	Ростовская область
615	Народное предприятие «Архангельскхлеб»	2,04	ПИЩ	Архангельская область
616	Золоторожский хлеб	2,04	ПИЩ	Москва
617	Уяржелезобетон	2,04	ПСМ	Красноярский край
618	ЭКТОС-Волга	2,03	ХИМ	Волгоградская область
619	Краснозаводский химический завод	2,03	ХИМ	Красноярский край
620	Себряковский комбинат асбестоцементных изделий	2,03	ПСМ	Волгоградская область
621	Швабе – Фотоприбор	2,03	ПРС	Москва
622	Арзамасское НПП «ТЕМП-АВИА»	2,02	ПРС	Нижегородская область
623	Прядильно-ниточный комбинат «Красная нить»	2,02	ЛЕГ	Санкт-Петербург
624	Аскольд	2,02	МАШ	Приморский край
625	Ульяновский патронный завод	2,02	ПР	Ульяновская область
626	НК «Роснефть»-Дагнефть»	2,02	НЕФ	Республика Дагестан
627	Дукс	2,01	МАШ	Москва
628	Корпорация космических систем специального назначения «Комета»	2,01	РП	Москва
629	Курганский машиностроительный завод	2,01	МАШ	Курганская область
630	Кавдоломит	2	ПСМ	Республика Северная Осетия-Алания
631	Тверьхлебпром	2	ПИЩ	Тверская область
632	Лыткаринский завод оптического стекла	2	ПРС	Московская область
633	Тульская кондитерская фабрика «Ясная Поляна»	1,99	ПИЩ	Тульская область
634	Промсинтез	1,98	ХИМ	Самарская область
635	Борисоглебский трикотаж	1,98	ЛЕГ	Воронежская область
636	НПО Сатурн	1,97	МАШ	Ярославская область
637	Алексинстройконструкция	1,97	ПСМ	Тульская область
638	НК «Роснефть» - МЗ «Нефтепродукт»	1,96	НЕФ	Москва
639	Завод им. В.А. Дегтярева	1,96	МАШ	Владимирская область
640	Акционерное Курганское общество медицинских препаратов и изделий «Синтез»	1,96	ХИМ	Курганская область
641	Арсеньевская авиационная компания «Прогресс» им Н.И. Сазыкина»	1,95	МАШ	Приморский край
642	Швабе	1,95	ПРС	Москва
643	Швабе – Оборона и Защита	1,95	ПРС	Новосибирская область
644	Каширский завод металлоконструкций и котлостроения	1,94	ПСМ	Московская область
645	Ламзурь	1,94	ПИЩ	Республика Мордовия
646	Теплоозерский цементный завод	1,94	ПСМ	Еврейская автономная область
647	НП Конфил	1,93	ПИЩ	Волгоградская область
648	Концерн Радиоэлектронные технологии	1,93	РП	Москва
649	Кондопога	1,93	ДОБ	Республика Карелия
650	Кондитерская фабрика «БЕЛОГОРЬЕ»	1,93	ПИЩ	Белгородская область

## ТОП-1000: Лидеры производительности

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
651	Шадринский автоагрегатный завод	1,92	МАШ	Курганская область
652	Ступинское машиностроительное производственное предприятие	1,92	МАШ	Московская область
653	Тацинский молочный завод	1,92	ПИЩ	Ростовская область
654	Краснодарский завод «Нефтемаш»	1,91	МАШ	Краснодарский край
655	Кубарус-Молоко	1,91	ПИЩ	Краснодарский край
656	Адонис	1,9	ЛЕГ	Республика Татарстан
657	Арсеньевский мясокомбинат	1,89	ПИЩ	Тульская область
658	Микротехника	1,89	РП	Санкт-Петербург
659	Курганский завод электромонтажных изделий	1,88	ЭЛП	Курганская область
660	123 авиационный ремонтный завод	1,88	МАШ	Новгородская область
661	БИОМЕД им.И.И.Мечникова	1,87	ХИМ	Московская область
662	Кропоткинский молочный комбинат	1,87	ПИЩ	Краснодарский край
663	Башспирт	1,86	ПИЩ	Республика Башкортостан
664	Пермская научно-производственная приборостроительная компания	1,86	ПРС	Пермский край
665	Зеленокумский пивоваренный завод	1,86	ПИЩ	Ставропольский край
666	Людиновский тепловозостроительный завод	1,86	МАШ	Калужская область
667	Солнечногорский завод металлических сеток ЛЕПСЕ	1,85	ПР	Московская область
668	Мелеузовский сахарный завод	1,85	ПИЩ	Республика Башкортостан
669	ОНПП «Технология» им. А.Г.Ромашина	1,85	ПР	Калужская область
670	Фирма Медполимер	1,85	ХИМ	Санкт-Петербург
671	Комбинат КМАруда	1,85	МЕТ	Белгородская область
672	Чусовской металлургический завод	1,83	МЕТ	Пермский край
673	Уральский завод резиновых технических изделий	1,82	ХИМ	Свердловская область
674	Завод железобетонных изделий и конструкций	1,82	ПСМ	Вологодская область
675	ТИЗОЛ	1,82	ПСМ	Свердловская область
676	НПО «Оптика»	1,82	ПРС	Москва
677	КамышинТеплоЭнерго	1,81	ЭН	Волгоградская область
678	Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»	1,81	МАШ	Свердловская область
679	Сокольский целлюлозно-бумажный комбинат	1,81	ДОБ	Вологодская область
680	Селенгинский целлюлозно-картонный комбинат	1,79	ДОБ	Республика Бурятия
681	НП «Фаза»	1,79	РП	Ростовская область
682	Электросигнал	1,79	РП	Воронежская область
683	Блок	1,79	ПСМ	Краснодарский край
684	БЭТО	1,78	РП	Республика Башкортостан
685	Оптрон	1,78	РП	Москва
686	Оренбургский Станкозавод	1,77	МАШ	Оренбургская область
687	Литий-Элемент	1,77	ХИМ	Саратовская область
688	Химволокно, г.Серпухов	1,77	ХИМ	Московская область
689	ТЯЖМАШ	1,75	МАШ	Самарская область
690	Моринформсистема-Агат-КИП	1,75	РП	Рязанская область
691	Московская ордена Трудового Красного Знамени обувная фабрика «Парижская коммуна»	1,74	ЛЕГ	Москва
692	Йошкар-Олинская кондитерская фабрика	1,74	ПИЩ	Республика Марий Эл
693	Муромский стрелочный завод	1,74	МАШ	Владимирская область
694	Завод искусственных кож	1,72	ЛЕГ	Республика Марий Эл
695	Уральский приборостроительный завод	1,72	ПРС	Свердловская область
696	Гирейское ЗАО «Железобетон»	1,72	ПСМ	Краснодарский край
697	Завод «Буревестник»	1,71	МАШ	Ленинградская область
698	Авиаавтоматика им. В.В. Тарасова	1,7	РП	Курская область
699	Сатурн	1,7	РП	Омская область
700	Белгородасбестоцемент	1,7	ПСМ	Белгородская область

## ТОП-1000: Лидеры производительности

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
701	Сергачский сахарный завод	1,7	ПИЩ	Нижегородская область
702	Саранский завод автосамосвалов	1,69	МАШ	Республика Мордовия
703	Дубитель	1,69	ХИМ	Республика Башкортостан
704	Прохладенская мебельная фабрика	1,69	ДОБ	Кабардино – Балкарская Республика
705	Воронежское акционерное самолётостроительное общество	1,68	МАШ	Воронежская область
706	Солнечногорский механический завод	1,68	ЛЕГ	Московская область
707	Гамбринус	1,68	ПИЩ	Удмуртская Республика
708	Уральский завод химических реактивов	1,68	ХИМ	Свердловская область
709	Рубцовский мясокомбинат	1,67	ПИЩ	Алтайский край
710	Лента	1,67	ЛЕГ	Чувашская Республика
711	Бурибаевский горно-обогатительный комбинат	1,67	МЕТ	Республика Башкортостан
712	Орловский хлебокомбинат	1,66	ПИЩ	Орловская область
713	Мясокомбинат «Гвардейский»	1,66	ПИЩ	Калининградская область
714	Мясокомбинат «Иркутский»	1,66	ПИЩ	Иркутская область
715	МПО им. И.Румянцева	1,66	МАШ	Москва
716	РТИ	1,66	РП	Москва
717	Концерн «Моринформсистема – Агат»	1,66	РП	Москва
718	Фармсинтез	1,66	ХИМ	Иркутская область
719	Каменский стеклотарный завод	1,66	СТП	Ростовская область
720	Светлана - ЛЕД	1,65	ЭЛП	Санкт-Петербург
721	Завод корпусов	1,65	МАШ	Нижегородская область
722	Кировградский завод твердых сплавов	1,65	МЕТ	Свердловская область
723	МРСК Северного Кавказа	1,65	ЭН	Ставропольский край
724	Мордовское Агротехническое МАШ	1,65	МАШ	Республика Мордовия
725	Тамбовский завод железобетонных изделий	1,65	ПСМ	Тамбовская область
726	Алтайский приборостроительный завод «Ротор»	1,65	ПРС	Алтайский край
727	Биосинтез	1,64	ХИМ	Пензенская область
728	Балашихинский литейно-механический завод	1,64	МАШ	Московская область
729	ПК Автокомпонент Сызрань	1,64	ХИМ	Нижегородская область
730	Сафьян	1,63	ЛЕГ	Рязанская область
731	Волгодонский химический завод «Кристалл»	1,63	ХИМ	Ростовская область
732	Нефтекамский автозавод	1,63	МАШ	Республика Башкортостан
733	Приаргунское производственное горно-химическое объединение	1,63	УРН	Читинская область
734	Пензадизельмаш	1,63	МАШ	Пензенская область
735	Хлебозавод №1	1,62	ПИЩ	Ярославская область
736	Краснокамский завод металлических сеток	1,62	ПР	Пермский край
737	НПК «Техмаш»	1,62	ХОЛ	Москва
738	Екатеринбургская фармацевтическая фабрика	1,61	ХИМ	Свердловская область
739	НПО «Марс»	1,61	РП	Ульяновская область
740	Казанский завод синтетического каучука	1,61	ХИМ	Республика Татарстан
741	Красноярский завод синтетического каучука	1,61	ХИМ	Красноярский край
742	Силикат	1,61	ПСМ	Краснодарский край
743	Пекарь, г. Санкт-Петербург	1,61	ПИЩ	Санкт-Петербург
744	Миллеровский винзавод	1,6	ПИЩ	Ростовская область
745	Омский каучук	1,6	ХИМ	Омская область
746	Московский машиностроительный завод «Вперёд»	1,6	МАШ	Москва
747	Спецмагнит	1,59	РП	Москва
748	Димитровградский завод химического машиностроения	1,59	МАШ	Ульяновская область
749	Туполев	1,58	МАШ	Москва
750	Армагус	1,58	МЕТ	Владимирская область

## ТОП-1000: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-1000: Лидеры промышленности России – 2016 (16/20)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
751	НПП «Респиратор»	1,58	МАШ	Московская область
752	Петрокерамика	1,57	ПСМ	Ленинградская область
753	Владалко	1,57	ПИЩ	Владимирская область
754	Московско-Медынское агропромышленное предприятие	1,57	ПИЩ	Калужская область
755	Швабе – Фотосистемы	1,57	ПРС	Москва
756	Гидромаш	1,56	МАШ	Нижегородская область
757	Булочно-кондитерский комбинат	1,56	ПИЩ	Республика Татарстан
758	Завод по розливу минеральной воды «Вереск»	1,55	ПИЩ	Тверская область
759	Плутон	1,55	РП	Москва
760	Владимирский завод «Электроприбор»	1,55	ПРС	Владимирская область
761	Каменскволокно	1,55	ХИМ	Ростовская область
762	Ижевский завод пластмасс	1,54	ХИМ	Республика Удмуртия
763	Сергиево-Посадский хлебокомбинат	1,54	ПИЩ	Московская область
764	Брянский арсенал	1,54	МАШ	Брянская область
765	Комбинат производственных предприятий Ипатовский	1,54	ПСМ	Ставропольский край
766	Раменский приборостроительный завод	1,53	ПРС	Московская область
767	Тулаточмаш	1,53	МАШ	Тульская область
768	НПО Наука	1,53	МАШ	Москва
769	Завод «Ладоба»	1,52	РП	Ленинградская область
770	АБС ЗЭиМ Автоматизация	1,52	ЭЛП	Чувашская республика
771	Технодинамика	1,51	МАШ	Москва
772	Калужский двигатель	1,51	МАШ	Калужская область
773	Кировский завод «Маяк»	1,51	ХИМ	Кировская область
774	ТКЗ «Красный котельщик»	1,5	МАШ	Ростовская область
775	Тамбовский завод «Электроприбор»	1,5	ПРС	Тамбовская область
776	Калужский приборостроительный завод «Тайфун»	1,49	ПРС	Калужская область
777	Канашский завод резцов	1,48	МАШ	Чувашская Республика
778	Новоалтайский завод мостовых конструкций	1,47	ПСМ	Алтайский край
779	Моспромжелезобетон	1,47	ПСМ	Москва
780	Астраханский ликеро-водочный завод	1,47	ПИЩ	Астраханская область
781	Швабе – Приборы	1,47	ПРС	Новосибирская область
782	Сокольская судовой верфь	1,47	МАШ	Нижегородская область
783	Аксайкарддеталь	1,47	МАШ	Ростовская область
784	Заводоуковский машиностроительный завод	1,47	ПСМ	Тюменская область
785	Боровичский молочный завод	1,46	ПИЩ	Новгородская область
786	Камско-Устьинский гипсовый рудник	1,46	ПСМ	Республика Татарстан
787	Северное производственное объединение «Арктика»	1,46	МАШ	Архангельская область
788	Завод Электрон	1,46	ЭЛП	Республика Татарстан
789	Завод «Мезон»	1,46	РП	Санкт-Петербург
790	Термостойкие изделия и инженерные разработки	1,46	МАШ	Ярославская область
791	Стройматериалы	1,44	ПСМ	Белгородская область
792	Саратовские обои	1,44	ПСМ	Саратовская область
793	Сорбент	1,43	ХИМ	Пермский край
794	Дальпиво	1,43	ПИЩ	Хабаровский край
795	Волгогазоаппарат	1,43	БЫТ	Волгоградская область
796	Комбинат мясной Воронежский	1,42	ПИЩ	Воронежская область
797	НПФ «Меридиан»	1,42	РП	Санкт-Петербург
798	Керамика	1,41	ПСМ	Республика Башкортостан
799	РТ-Химкомпозит	1,41	ХИМ	Москва
800	Сарапульский электрогенераторный завод	1,41	МАШ	Удмуртская Республика

## ТОП-1000: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-1000: Лидеры промышленности России – 2016 (17/20)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
801	Российская электроника	1,4	РП	Москва
802	Тутаевский моторный завод	1,4	МАШ	Ярославская область
803	ЗАРЕМ	1,4	МАШ	Республика Адыгея
804	Загорский оптико-механический завод	1,4	ПРС	Московская область
805	Череповецкий завод силикатного кирпича	1,4	ПСМ	Вологодская область
806	Кварт	1,39	ХИМ	Республика Татарстан
807	Окская судовой верфь	1,39	МАШ	Нижегородская область
808	НПО «ЭЛСИБ»	1,39	МАШ	Новосибирская область
809	Череповецкая спичечная фабрика «ФЭСКО»	1,38	ДОБ	Вологодская область
810	Завод сыродельный Ливенский	1,38	ПИЩ	Орловская область
811	Завод железобетонных конструкций №1	1,38	ПСМ	Белгородская область
812	Центр судоремонта «Звездочка», филиал Судоремонтный завод «Нерпа»	1,38	МАШ	Мурманская область
813	Красноярский комбинат железобетонных и металлических конструкций	1,38	ПСМ	Красноярский край
814	Благовещенский арматурный завод	1,38	МАШ	Республика Башкортостан
815	Полимертех	1,37	ХИМ	Нижегородская область
816	Азотреммаш	1,37	МАШ	Самарская область
817	Поликор	1,37	РП	Ивановская область
818	Шахта Чертинская-Коксовая	1,36	УТП	Кемеровская область
819	НПК «Северная зоря»	1,36	ЭЛП	Санкт-Петербург
820	Уралмашзавод	1,36	МАШ	Свердловская область
821	Алмаз	1,36	РП	Ростовская область
822	НПП «Полет»	1,36	РП	Нижегородская область
823	НПП «Полет»	1,36	МАШ	Нижегородская область
824	Салют	1,35	МАШ	Самарская область
825	Концерн «Автоматика»	1,35	РП	Москва
826	Казанский хлебозавод №3	1,35	ПИЩ	Республика Татарстан
827	Приборостроительный завод «ВИБРАТОР»	1,35	ПРС	Санкт-Петербург
828	Мелеузовские минеральные удобрения	1,35	ХИМ	Республика Башкортостан
829	Биохимик	1,34	ХИМ	Республика Мордовия
830	НПП «Краснознамёнец»	1,34	ПР	Санкт-Петербург
831	Самарский трансформатор	1,34	МАШ	Самарская область
832	Пермский завод «Машиностроитель»	1,33	МАШ	Пермский край
833	Завод Старт	1,33	МАШ	Курганская область
834	Туринский целлюлозно-бумажный завод	1,32	ДОБ	Свердловская область
835	Судостроительный завод «Лотос»	1,32	МАШ	Астраханская область
836	Кочеволес	1,32	ДОБ	Пермский край
837	Производственный комплекс ХК ЭЛЕКТРОЗАВОД»	1,31	ЭЛП	Москва
838	Белебеевский завод «Автономаль»	1,31	МАШ	Республика Башкортостан
839	Железобетонные конструкции №1	1,3	ПСМ	Чувашская Республика
840	Центр судоремонта «Звездочка», Архангельский филиал «СРЗ «Красная кузница»	1,29	МАШ	Архангельская область
841	Де-Кастринская тепловая электроцентраль	1,29	ЭН	Хабаровский край
842	Машиностроительный завод «Арсенал»	1,28	МАШ	Санкт-Петербург
843	Серпуховский завод «Металлист»	1,27	ПРС	Московская область
844	Новочебоксарский завод строительных материалов	1,27	ПСМ	Чувашская Республика
845	Поликraft Энергомаш	1,27	МАШ	Смоленская область
846	Туапсехлеб	1,26	ПИЩ	Краснодарский край
847	Саратовский электроприборостроительный завод имени Серго Орджоникидзе	1,26	ПРС	Саратовская область
848	Завод «Энергия»	1,25	РП	Санкт-Петербург
849	Грязинский культиваторный завод	1,25	МАШ	Липецкая область
850	Центр судоремонта «Звездочка», Филиал «35 судоремонтный завод»	1,25	МАШ	Мурманская область

## ТОП-1000: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-1000: Лидеры промышленности России – 2016 (18/20)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
851	Красноярский электровагоноремонтный завод	1,25	МАШ	Красноярский край
852	Караваево	1,25	ДОБ	Московская область
853	Соликамский мясокомбинат	1,24	ПИЩ	Пермский край
854	Гидроагрегат	1,24	МАШ	Нижегородская область
855	Теплоприбор	1,24	ПРС	Рязанская область
856	НПО «ЭРКОН»	1,24	РП	Нижегородская область
857	Промстройконструкция	1,23	ПСМ	Волгоградская область
858	Фанпласт	1,23	ДОБ	Санкт-Петербург
859	ЛЕНПОЛИГРАФМАШ	1,23	ПРС	Санкт-Петербург
860	Уфимский хлопчатобумажный комбинат	1,23	ЛЕГ	Республика Башкортостан
861	Саста	1,23	МАШ	Рязанская область
862	Николаевский маслодельный комбинат	1,23	ПИЩ	Волгоградская область
863	Угольная компания «Северный Кузбасс»	1,23	МЕТ	Кемеровская область
864	Юрьев-Польский мясокомбинат	1,23	ПИЩ	Владимирская область
865	Опытный завод сухих смесей	1,23	ПСМ	Москва
866	Авиакор – авиационный завод	1,22	МАШ	Самарская область
867	Химический завод им Л.Я. Карпова	1,21	ХИМ	Республика Татарстан
868	Авангард	1,21	РП	Санкт-Петербург
869	Томский электротехнический завод	1,2	ЭЛП	Томская область
870	Лысковский электротехнический завод	1,2	ЭЛП	Нижегородская область
871	Балаковорезинотехника	1,2	ХИМ	Саратовская область
872	Элеконд	1,2	РП	Удмуртская Республика
873	Молоко, г. Рузаевка	1,2	ПИЩ	Республика Мордовия
874	Электростальский завод тяжелого машиностроения	1,2	МАШ	Московская область
875	Машиностроительный завод Труд	1,19	МАШ	Новосибирская область
876	Домодедовский завод строительных материалов и конструкций	1,19	ПСМ	Московская область
877	Гаврилов-Ямский машиностроительный завод «Агат»	1,18	МАШ	Ярославская область
878	Завод фрикционных и термостойких материалов (ОАО «ФРИТЕКС»)	1,18	ПСМ	Ярославская область
879	Светловское предприятие «ЭРА»	1,18	МАШ	Калининградская область
880	Саратовский институт стекла	1,18	ПСМ	Саратовская область
881	Изумруд	1,18	РП	Приморский край
882	Пензенское производственное объединение электронной вычислительной техники	1,17	РП	Пензенская область
883	Нормаль	1,17	МАШ	Нижегородская область
884	Воронежское ЦКБ «Полюс»	1,17	РП	Воронежская область
885	Новоорский Опытно-Экспериментальный Механический Завод	1,17	МАШ	Оренбургская область
886	Борская фабрика первичной обработки шерсти	1,17	ЛЕГ	Нижегородская область
887	Тяжмехпресс (Завод по выпуску тяжелых механических прессов)	1,17	МАШ	Воронежская область
888	Восточно-сибирский машиностроительный завод	1,17	МАШ	Иркутская область
889	Волгограднефтемаш	1,16	МАШ	Волгоградская область
890	Железобетон	1,15	ПСМ	Тюменская область
891	Астраханский станкостроительный завод	1,15	МАШ	Астраханская область
892	Калиновский химический завод	1,15	ХИМ	Свердловская область
893	Кимрская фабрика имени Горького	1,15	ЛЕГ	Тверская область
894	Штурманские приборы	1,15	ПРС	Санкт-Петербург
895	ПО «Тонкий органический синтез»	1,15	ХИМ	Московская область
896	Дебют	1,15	ДОБ	Московская область
897	Арзамасский приборостроительный завод имени П.И. Пландина	1,15	ПРС	Нижегородская область
898	Тверская фармацевтическая фабрика	1,14	ХИМ	Тверская область
899	Владыкинский механический завод	1,14	РП	Москва
900	Камтэкс-Химпром	1,14	ХИМ	Пермский край

## ТОП-1000: Лидеры производительности

Приложение. ТОП-1000: Лидеры промышленности России – 2016 (19/20)

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
901	Агрегат, г. Сим	1,14	МАШ	Челябинская область
902	Подольский опытно-экспериментальный кабельный завод	1,14	ЭЛП	Московская область
903	Завод ЖБИ	1,13	ПСМ	Смоленская область
904	Ново-Иерусалимский кирпичный завод	1,13	ПСМ	Московская область
905	Дальтехгаз	1,12	ХИМ	Хабаровский край
906	Бахус	1,11	ПИЩ	Смоленская область
907	Лысьвенский завод эмалированной посуды	1,11	МЕТ	Пермский край
908	НПО «ТРАНСКОМ»	1,11	РП	Москва
909	Балахнинское стекло	1,1	СТП	Нижегородская область
910	Стар	1,1	МАШ	Пермский край
911	НПП «Темп» им. Ф. Короткова»	1,1	МАШ	Москва
912	Казанский завод «Электроприбор»	1,1	ПРС	Республика Татарстан
913	Анжерский машиностроительный завод	1,1	МАШ	Кемеровская область
914	Барнаултрансмаш	1,09	МАШ	Алтайский край
915	Тушинский машиностроительный завод	1,09	МАШ	Москва
916	Серовский механический завод	1,09	МАШ	Свердловская область
917	Рыбинский завод приборостроения	1,09	ПРС	Ярославская область
918	Зеленодольский фанерный завод	1,09	ДОБ	Республика Татарстан
919	Воскресенский кирпичный завод	1,08	ПСМ	Московская область
920	Нефтекамское производственное объединение искусственных кож	1,07	ЛЕГ	Республика Башкортостан
921	711 авиационный ремонтный завод	1,07	МАШ	Воронежская область
922	Иркутский релейный завод	1,07	ЭЛП	Иркутская область
923	Богдановичское ОАО «Огнеупоры»	1,07	МЕТ	Свердловская область
924	Досчатинский завод медицинского оборудования	1,07	МАШ	Нижегородская область
925	Казанский медико-инструментальный завод	1,07	МАШ	Республика Татарстан
926	Новокузнецкий ликеро - водочный завод	1,07	ПИЩ	Кемеровская область
927	Камешкирский сырзавод	1,06	ПИЩ	Пензенская область
928	Завод технологического оборудования «КАМЕЯ»	1,06	МАШ	Нижегородская область
929	НПЦ «Биоген»	1,06	ХИМ	Пензенская область
930	ЗВЕЗДА	1,06	МАШ	Санкт-Петербург
931	Мичуринский локомотиворемонтный завод «Милорем»	1,06	МАШ	Тамбовская область
932	Московский локомотиворемонтный завод	1,06	МАШ	Москва
933	Центральная обогатительная фабрика «Гуковская»	1,05	УТП	Ростовская область
934	Саратовский электротехнический завод	1,05	ЭЛП	Саратовская область
935	Машиностроительный завод «Маяк»	1,04	МАШ	Москва
936	Ярстройтехника	1,04	МАШ	Ярославская область
937	Ярославский завод резиновых технических изделий	1,04	ХИМ	Ярославская область
938	Пролетарский завод	1,03	МАШ	Санкт-Петербург
939	Туймазинский завод автобетоносмесителей	1,03	МАШ	Республика Башкортостан
940	Ярославский комбинат технических тканей «Красный Перекоп»	1,03	ЛЕГ	Ярославская область
941	Молкомбинат Абдулинский	1,03	ПИЩ	Оренбургская область
942	Костромской судомеханический завод	1,02	МАШ	Костромская область
943	Металлист-Самара	1,02	МАШ	Самарская область
944	ХБК «Шуйские ситцы»	1,02	ЛЕГ	Ивановская область
945	Павлово-Посадский камвольщик	1,02	ЛЕГ	Московская область
946	Казанский комбинат строительных материалов	1,01	ПСМ	Республика Татарстан
947	Карпинский электромашиностроительный завод	1,01	ЭЛП	Свердловская область
948	Долотинский завод железобетонных изделий	1,01	ПСМ	Ростовская область
949	Концерн «Калашников»	1,01	МАШ	Удмуртская Республика
950	Горно-химическая компания Бор	1,01	ХИМ	Москва

## ТОП-1000: Лидеры производительности

№	Компания	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
951	Красноярская судостроительная верфь	1	МАШ	Красноярский край
952	Симбирский патронный завод	1	ПР	Ульяновская область
953	Медногорский электротехнический завод «Уралэлектро»	1	ЭЛП	Оренбургская область
954	Печорский хлебомакаронный комбинат	0,99	ПИЩ	Республика Коми
955	Московский опытный завод ВНИИМЕТМАШ	0,99	МАШ	Москва
956	Павловопосадская платочная мануфактура	0,99	ЛЕГ	Московская область
957	Вяземский машиностроительный завод	0,99	МАШ	Смоленская область
958	Бугульминский завод железобетонных изделий	0,98	ПСМ	Республика Татарстан
959	Завод Красная Этна	0,98	МАШ	Нижегородская область
960	Промтрактор	0,98	МАШ	Республика Чувашия
961	Ахтырский хлебозавод	0,98	ПИЩ	Краснодарский край
962	НПП «Салют»	0,98	РП	Москва
963	Станкопром	0,98	МАШ	Москва
964	Электромашиностроительный завод	0,97	ЭЛП	Тульская область
965	Новокубанское	0,97	ПИЩ	Краснодарский край
966	Княгининская швейная фабрика	0,97	ЛЕГ	Нижегородская область
967	Колос-3	0,96	ПИЩ	Нижегородская область
968	Тяжпрессмаш	0,96	МАШ	Рязанская область
969	Армавирский завод резиновых изделий	0,96	ХИМ	Краснодарский край
970	Нижнеомовский электромеханический завод	0,95	ПР	Пензенская область
971	Пензхиммаш +	0,95	МАШ	Пензенская область
972	Тепло	0,95	ЭН	Кемеровская область
973	Электромашиностроительный завод «ЛЕПСЕ»	0,95	ЭЛП	Кировская область
974	Уралкриомаш	0,94	МАШ	Свердловская область
975	Завод «Электроприбор»	0,94	ПРС	Чувашская Республика
976	Энергомаш	0,94	МАШ	Тверская область
977	Завод «Сибсельмаш-Спецтехника»	0,94	МАШ	Новосибирская область
978	Концерн Кизлярский электромеханический завод (КЭМЗ)	0,94	МАШ	Республика Дагестан
979	Завод железобетонных изделий - 4	0,93	ПСМ	Ульяновская область
980	Манотомь	0,92	ПРС	Томская область
981	Неон	0,92	ЭЛП	Республика Мордовия
982	Радиофизика	0,92	РП	Москва
983	Электромеханика	0,92	МАШ	Тверская область
984	Каменск-Уральский литейный завод	0,92	МАШ	Свердловская область
985	Муромский приборостроительный завод	0,92	ПРС	Владимирская область
986	Керамзит	0,92	ПСМ	Самарская область
987	Зеленодольское проектно-конструкторское бюро	0,92	МАШ	Республика Татарстан
988	Волжский азотно-кислородный завод	0,92	ХИМ	Волгоградская область
989	Братский завод металлоконструкций	0,91	ПСМ	Иркутская область
990	Завод стройматериалов «Елецкий»	0,91	ПСМ	Липецкая область
991	Муромский радиозавод	0,91	РП	Владимирская область
992	Армавирский электротехнический завод	0,91	ЭЛП	Краснодарский край
993	Гурьевский пищекомбинат	0,9	ПИЩ	Кемеровская область
994	Бетон	0,9	ПСМ	Красноярский край
995	Пневмостроймашина	0,9	МАШ	Свердловская область
996	Станкоагрегат	0,9	МАШ	Москва
997	Улан-Удэнское приборостроительное производственное объединение	0,52	ПРС	Республика Бурятия
998	Приморская швейная фирма «Восток»	0,52	ЛЕГ	Приморский край
999	Завод горного оборудования	0,51	МАШ	Забайкальский край
1000	Гидропривод	0,51	МАШ	Липецкая область

Благодарим все предприятия и их пресс-службы, предоставившие комментарии по итогам Всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2016».

Выражаем глубокую благодарность генеральному партнеру-спонсору Премии Корпорации «Галактика» и партнеру-спонсору отраслевых номинаций «Машиностроение» и «Пищевая промышленность» Фирме «1С». Благодаря их содействию и спонсорской поддержке все российские промышленные предприятия получили возможность не только бесплатно принять участие в Премии по производительности, но и на бесплатной основе получить полные итоги.

Ссылки на источники цитат и изображений:

1. Годовой отчет Госкорпорации «Росатом» за 2015 г. <http://www.rosatom.ru/>
2. Официальный сайт Госкорпорации Ростех, 2016 <http://rostec.ru/>
3. Официальный сайт Концерна «Калашников» <http://kalashnikov.com/>
4. Корпоративный ежемесячник «Сатурн», 2016 <http://www.npo-saturn.ru/>
5. Журнал «Комбикорма», 2015 <http://www.kombi-korma.ru/>
6. Официальный сайт ОАО «ЛКХП Кирова» <http://kkzkirova.nichost.ru/>
7. Официальный сайт АО «Орелрастмасло» <http://orelmaslo-online.ru/>
8. Годовой отчет ПАО «Уралкалий» за 2015 год <http://www.uralkali.com/ru/>
9. Годовой отчет АО «ПО «Электрохимический завод» за 2015 год <http://www.ecp.ru/>
10. Годовой отчет АО «Зарубежнефть» за 2015 год <http://www.nestro.ru/>
11. Годовой отчет АО «Концерн Росэнергоатом» за 2015 год <http://www.rosenergoatom.ru/>
12. Годовой отчет ПАО «РусГидро» за 2015 год <http://ar2015.ru/ru>
13. Годовой отчет ММК за 2015 год <http://www.mmk.ru/>
14. «Новости в деталях. Газета поселка Новосинеглазовский» <http://www.omk.ru/>
15. «Вестник РУСАЛа» <http://rusal.ru/>
16. Журнал АФК «Система» <http://www.sistema.ru/>
17. Годовой отчет АО «КРЭТ» за 2015 г. <http://kret.com/>
18. Официальный сайт Загорского оптико-механического завода <http://shvabe.com/>
19. Официальный сайт ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе» <http://zaprib.ru/>

**Лидеры промышлен-  
ности России –  
2016**

ООО «Портал «Управление  
Производством»  
Юридический адрес:  
129110, г.Москва, пр. Мира  
д.52,стр. 3, пом. III.  
e-mail: info@up-pro.ru  
для писем: 117418, Москва,  
а/я 109.  
Сайт: www.up-pro.ru

**Copyright © Портал  
«Управление производ-  
ством».**

Этот 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 важным показателем конкурентоспособности экономики. И если в благоприятных условиях этот фактор можно компенсировать другими преимуществами, то в неблагоприятных – низкая производительность становится тем самым слабым звеном, которое определяет прочность всей цепи.

Тем не менее, новые вызовы, с которыми сталкиваются производители, могут иметь не только сдерживающее, но и мотивирующее влияние. Сегодня компании не могут позволить себе роскошь небрежно относиться к своим ресурсам – в том числе и человеческим. Все больше компаний ставит перед собой цель повышения производительности труда и принимают реальные меры для ее достижения. Запускаются комплексные региональные программы по содействию росту производительности труда на предприятиях и увеличению числа высокопроизводительных рабочих мест. Разрабатываются долгосрочные стратегии по повышению эффективности и производительности труда в российской промышленности. Не остаются в стороне и поставщики ИТ-решений, предлагая все новые и новые возможности для более эффективного управления производственными ресурсами, для повышения качества и скорости принятия управленческих решений, для согласования всех операций в рамках сложной структуры внутренних и внешних взаимосвязей организации.

И эти усилия приносят свои плоды. Благодаря спонсорской поддержке корпорации «Галактика» и фирмы 1С была проведена вторая Всероссийская премия «Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2016» и подготовлен специальный выпуск по ее итогам. Она позволила выявить новых лидеров промышленности в разных отраслях, подотраслях и регионах, оценить реальное состояние производительности в российской промышленности и выявить динамику роста в сравнении с результатами прошлого года.

Что мы можем сказать по ее итогам? Несмотря на необходимость преодолевать внешнее и внутреннее сопротивление, на российском рынке есть предприятия, которые могут не только удерживать показатели производительности труда на высоком уровне, но и обеспечить их стремительный рост. Такие результаты неслучайны – за ними стоят продуманные решения, умелое руководство и серьезная многолетняя работа. Мы надеемся, их примеры и опыт станут для вас источником новых идей для повышения производительности труда в собственной компании, а итоги Премии – надежным инструментом в решении этой задачи.

*Сергей Жишкевич,  
главный редактор Делового портала «Управление производством»*



# Конкурс статей

«Управление производством – 2016»

## Примите участие!

Главная задача Конкурса – популяризация успешного опыта внедрения технологий управления производством в российской промышленности.

Участие в конкурсе – **бесплатно**. Победителей Конкурса ожидают дипломы и призы!

### Призы:

1 место – комплект журналов Альманах "Управление производством" (или издания на сумму **36000 руб.**)

2 место – комплект "Бережливое производство" (или другие издания на сумму **24 000 руб.**)

3 место – комплект "Методика 5S" (или другие издания на сумму **19 000 руб.**)

4-10 место – 3 номера журнала Альманах "Управление производством" на выбор (**10 500 руб.**)

Прием работ осуществляется до 25.11.2016

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

Лучшие работы  
увидят сотни  
тысяч человек

Дипломы и  
призы  
победителям

Участие на  
бесплатной  
основе