

Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2017

Итоговый обзор

Определены лидеры производительности страны, регионов и ключевых отраслей



За предстоящее десятилетие
надо увеличить
производительность труда
минимум в 2 раза

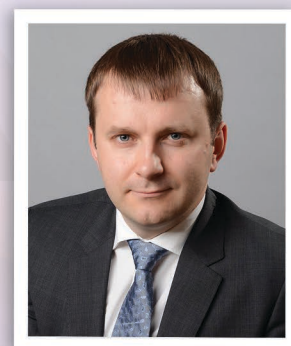
Владимир Путин,
Президент Российской Федерации

5000+
изучено предприятий

50%+ ВВП РОССИИ
выручка участников

Лидеры
отраслей

- * ТОП-100: ВПК
- * ТОП-100: Машиностроение
- * ТОП-30: Нефтегазовая
- * ТОП-50: Радиоэлектронная
- * ТОП-40: Приборостроение
- * ТОП-100: Пищевая
- * ТОП-80: Химическая
- * ТОП-50: Энергетика
- * ТОП-70: Металлургия
- * и другие номинации



Ключевой историей
должна стать тема
повышения
производительности труда

Максим Орешкин,
Министр экономического развития
Российской Федерации



УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

Подписка-2018 **УЖЕ ОТКРЫТА!**

Практико-ориентированные материалы
ВЫГОДНО, БЫСТРО, УДОБНО!

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

Темы номеров «Управление производством» (2016 г.):



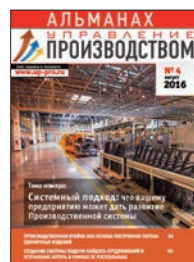
Немецкие технологии организации производства



Бережливое производство: как построить работающую систему



Операционная эффективность: как найти резервы роста



Системный подход: что вашему предприятию может дать развитие ПС



Кадровая политика: как развить потенциал сотрудников



Эффективное производство: как найти и устранить потери

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 2018 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**

Содержание

5	о премии	Всероссийская премия «Производительность труда – 2017»: методика, задачи, цели
9	номинация	ТОП-100: Лидеры промышленности России – 2017
13	номинация	ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в России за год
16	номинация	ТОП-100: Лидеры промышленности России за 3 года
19	номинация	ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в России за 2014-2016 гг.
23	номинация	ТОП-100: Машиностроение Лидеры по производительности труда
30	кейс	Производительность в машиностроении – типичные ошибки и пути их решения
34	номинация	ТОП-100: Военно-промышленный комплекс Лидеры по производительности труда
42	номинация	ТОП-100: Пищевая промышленность Лидеры по производительности труда
49	кейс	Как «1С:ERP Агропромышленный комплекс 2» помогает холдингу «Русское Зерно» выпускать высококачественную продукцию
52	номинация	ТОП-80: Химическая промышленность Лидеры по производительности труда
58	кейс	Инструменты Бережливого производства как основа роста эффективности в Компании ХОМА
63	номинация	ТОП-70: Metallургия Лидеры по производительности труда
70	кейс	Эффективная металлургия: о правильных целях и разумных подходах
74	номинация	ТОП-30: Нефтегазовая промышленность Лидеры по производительности труда
77	номинация	ТОП-50: Энергетика Лидеры по производительности труда
83	номинация	ТОП-50: Легкая промышленность Лидеры по производительности труда
87	кейс	Весомый аргумент, или Как увеличить прибыль с помощью системы автоматизации
92	номинация	ТОП-50: Радиоэлектронная промышленность Лидеры по производительности труда
97	номинация	ТОП-40: Приборостроение Лидеры по производительности труда
101	номинация	ТОП-40: Промышленность строительных материалов Лидеры по производительности труда
105	кейс	7 шагов к повышению эффективности производства: опыт Компании «ГРАЙН»
110	номинация	ТОП-30: Электротехническая промышленность Лидеры по производительности труда
113	номинация	Производительность труда: Лидеры регионов России
115	кейс	Производительность труда в России: итоги, планы, перспективы
120	приложение	ТОП-500: Лидеры промышленности России – 2017



49



59



70



105

**Лидеры
промышленности
России – 2017**

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

**Copyright © Портал
«Управление производством».**

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 дамы и господа!

Задача повышения операционной эффективности и производительности труда является на сегодняшний день для российских компаний одной из приоритетных. Непростые рыночные условия, отставание по этим показателю от западных лидеров ставят компании в положение, когда поиск скрытых резервов и наращивание эффективности являются единственной возможностью быть конкурентоспособными. Компании выносят показатель производительности труда в число ключевых, оценивают по нему работу директоров и руководителей по направлениям. А с момента определения Владимиром Путиным повышения производительности как одной из главнейших задач в российской промышленности – этот вопрос начал глубоко и системно прорабатываться на государственном уровне. И многие предприятия смогли ответить на этот вызов.

Резервы в области производительности труда на российских предприятиях огромны. Но открытым остается вопрос масштабов этих резервов, путей их обнаружения и использования. Отсутствие конкретных данных о производительности в отдельных компаниях, отраслях и в экономике в целом стало толчком к проведению Всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России». Она была призвана закрыть существующие пробелы, стать для руководителей надежным инструментом, представляющим систематизированные данные о производительности труда в отраслях и дающим возможность сравнить свои достижения с лидерами, понять собственные возможности роста.

От способности обеспечить производительность труда на уровне мировых лидеров зависит умение предприятий отвечать на вызовы рынка. Сегодня компании не могут позволить себе работать неэффективно. Но успешность решения этих задач невозможна без полной и актуальной информации. Только зная реальное положение дел в отрасли и экономике в целом, имея возможность сравнивать себя с другими, можно принимать взвешенные решения и разрабатывать продуманные стратегии по повышению производительности труда. Мы надеемся, итоги Премии станут ценным инструментом в вашей работе и помогут обрести новые цели и достойные примеры.

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



Всероссийская премия «Производительность труда – 2017»: Методика, задачи, цели

Благодарность спонсорам

Мы выражаем глубокую благодарность партнерам-спонсорам отраслевых номинаций «Пищевая промышленность» и «Легкая промышленность» [Фирме «1С»](#), номинаций «Машиностроение» и «Металлургия» [ГК «ЛюдиPeople»](#), а также [компании Norma HR](#) за содействие в проведении Премии 2017 года. Благодаря их поддержке стало возможным не только бесплатное участие российских промышленных предприятий в Премии по производительности, но и открытый бесплатный доступ всех желающих к полным итогам Премии.

О Премии

Производительность труда – один из ключевых показателей, от которых зависит общая операционная эффективность предприятия. Догоняя мировых лидеров в области технологического развития, Россия по-прежнему отстает по показателю производительности труда. Этим и обусловлено высокое внимание, которое уделяется вопросу ее повышения как на уровне Правительства, так и на руководящем уровне предприятий. С целью выявить лидеров в решении этой непростой задачи и предоставить производителям реальные цифры для бенчмаркинга, с которыми можно работать над повышением производительности труда, и была задумана Всероссийская премия «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 бенчмаркинговую 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.



«НАШИ ПЛАНЫ ЗАКЛЮЧАЮТСЯ В ТОМ, ЧТОБЫ СОЗДАТЬ И МОДЕРНИЗИРОВАТЬ 25 МИЛЛИОНОВ СОВРЕМЕННЫХ РАБОЧИХ МЕСТ ДО 2020 ГОДА И, ЧТО ОСОБЕННО ВАЖНО, УВЕЛИЧИТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА НА 50% ЗА ПЯТЬ ЛЕТ. ЕСЛИ ГОВОРИТЬ О ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА, ТО ЭТО КАК РАЗ ТО, ЧЕМ НАМ НУЖНО ЗАНИМАТЬСЯ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, ПОТОМУ ЧТО У НАС ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА СУЩЕСТВЕННО ОТСТАЕТ ОТ МИРОВЫХ СТАНДАРТОВ».

**ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ
ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

Предоставляя производителям полные и систематизированные данные о производительности труда, мы даем им возможность объективно оценить собственные результаты, сопоставив их с результатами других представителей отрасли или страны в целом, своих партнеров и конкурентов. Эта информация, актуальная и объективная, станет хорошим подспорьем для формулирования новых амбициозных целей и ориентиром в движении вперед.

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

Премия по производительности – ежегодный проект, стартовавший в 2015 году. Сегодня она проводится уже в третий раз, что предоставило базу для сопоставления данных и отслеживания динамики за три года и дало возможность представить вашему вниманию новые номинации «ТОП-100: Лидеры производительности труда России за 3 года» и «ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в России за 2014-2016 гг».

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

Методика проведения

Методика проведения Премии по производительности не изменилась: базой для проведения Премии являлись данные анкет, предоставленных предприятиями, а также информация, полученная из открытых источников (ежеквартальная и годовая отчетность предприятий). Для расчета производительности использовались показатели выручки и среднесписочной численности предприятий за 2014-2016 годы.

Формула расчета производительности труда (1):

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

Формула расчета роста производительности труда (2):

$$\text{Рост производительности труда (\%)} = \frac{\text{Производительность труда 2016 (млн руб./ чел. в год)} - \text{Производительность труда 2015 (млн руб./ чел. в год)}}{\text{Производительность труда 2015 (млн руб./ чел. в год)}} \times 100\%, (2)$$

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.



**«ЗА ПРЕДСТОЯЩЕЕ ДЕСЯТИЛЕТИЕ
НАДО УВЕЛИЧИТЬ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА
МИНИМУМ В 2 РАЗА, А В КЛЮЧЕВЫХ
ОТРАСЛЯХ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ –
В 3-4 РАЗА»**

**ВЛАДИМИР ПУТИН, ПРЕЗИДЕНТ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, ИЗ
ДОКЛАДА «СТРАТЕГИЯ 2020»**

Номинации

В итогах Премии по производительности-2017 представлены данные следующих номинаций:

- ТОП-100: Лидеры промышленности России – 2017.
- ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в России за год.
- Отраслевые лидеры по производительности труда – 2017.
- Лидеры по производительности труда в подотраслях – 2017.
- Лидеры по производительности труда регионов России – 2017.
- ТОП-100: Лидеры промышленности России за 3 года.
- ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в России за 2016-2014 гг.
- ТОП-500: Лидеры промышленности России – 2017.

Машиностроение:

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

Военно-промышленный комплекс:

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

Пищевая промышленность:

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

Химическая промышленность:

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

Металлургия:

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

Нефтегазовая промышленность:

- ТОП-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.

Легкая промышленность

- ТОП-50: Лидеры по производительности труда в легкой промышленности России;
- Лидеры по росту производительности труда в легкой промышленности России.

Радиоэлектронная промышленность:

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

Приборостроение:

- ТОП-40: Лидеры по производительности труда в приборостроении России;
- Лидеры по росту производительности труда в приборостроении России за год.

Промышленность строительных материалов:

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

Электротехническая промышленность:

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

- ◆ НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА И РАСЧЕТ ЧИСЛЕННОСТИ ВСЕХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА
- ◆ ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
- ◆ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ
- ◆ РАЗРАБОТКА СИСТЕМ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА



Повышаем
производительность
труда



Сокращаем потери:
неэффективные затраты
и простой рабочего времени



Создаем системы
управления численностью
и затратами на персонал



Рассчитываем
оптимальную загрузку
персонала и нормы труда



Повышаем
эффективность
оперативного управления



Повышаем эффективность
использования оборудования
и процессов



Выстраиваем эффективные
оргструктуры и процессы



Создаем справедливые
системы оплаты труда
и мотивации

- ◆ БОЛЕЕ 7 ЛЕТ НА РЫНКЕ УСЛУГ
- ◆ 72 УСПЕШНО РЕАЛИЗОВАННЫХ ПРОЕКТА
- ◆ ОТ 8 ДО 22 ЛЕТ - ОПЫТ РАБОТЫ ЭКСПЕРТОВ
- ◆ 25 - 40% - ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ПРОЕКТОВ
- ◆ УСЛУГИ АДАПТИРОВАНЫ ПОД ЛЮБУЮ ОТРАСЛЬ БИЗНЕСА
- ◆ МЫ РАБОТАЕМ НА ВСЕЙ ТЕРРИТОРИИ РОССИИ И СТРАН СНГ



Номинация: «ТОП-100: Лидеры промышленности России – 2017»

Третий год подряд первые места Премии по производительности занимают предприятия нефтегазовой и нефтедобывающей отрасли. Стабильное лидерство удерживается благодаря специфике отрасли, как впрочем и благодаря серьезной и последовательной работе над повышением операционной эффективности, которую проводят предприятия в непростых рыночных условиях.

Наряду с нефтедобычей и нефтепереработкой отраслями-лидерами по производительности труда стали машиностроение, пищевая промышленность, энергетика, химическая промышленность и металлургия. В ТОП-100 также вошли представители табачной промышленности, производства строительных материалов, угольной промышленности, деревообработки и ЦБК, электротехнической промышленности.

Особо стоит отметить высокий уровень производительности труда, продемонстрированный Подольским машиностроительным заводом (машиностроение) и Заводом «Технофлекс» (производство строительных материалов). Предприятия заняли соответственно 8-е и 12-е места в ТОП-100 лидеров России, потеснив даже представителей нефтедобычи и нефтепереработки, металлургии и энергетики.

1-е место: Сахалин Энерджи, производительность труда: 132,63 млн руб./чел. в год.

Компания «Сахалин Энерджи» является лидером по производительности труда в Сахалинской области, лидером нефтегазовой отрасли России и входит в тройку победителей Премии уже третий год подряд.

2-е место: Верхнечонскнефтегаз (НК «Роснефть»), производительность труда: 76,86 млн руб./чел. в год.

ПАО «Верхнечонскнефтегаз» является лидером по производительности Иркутской области и удерживало пальму первенства два предыдущих года. В 2017 году компания сохраняет свое положение в тройке лидеров.

«Повышение эффективности труда – один из ключевых приоритетов Компании. Для реализации этой задачи еще в 2015 г. была завершена работа по разработке и утверждению укрупненных показателей производительности труда по предприятиям основных бизнес-блоков и в целом по Компании. Целевое значение показателя производительности труда в целом по Компании утверждено в качестве технико-экономического показателя ПАО «НК «Роснефть» Советом директоров в составе бизнес-плана на 2016 г. Начиная с 2016 г. в перечни показателей эффективности топ-менеджеров Компании и руководителей Обществ Группы включены КПЭ производительности труда по соответствующим направлениям деятельности». Годовой отчет ПАО «НК «Роснефть» за 2016 год

3-е место: НОВАТЭК, производительность труда: 71,52 млн руб./чел. в год.

«НОВАТЭК», занимая третье место в общей номинации, является лидером по производительности в Тюменской области и второй год подряд входит в тройку лидеров Премии.

Таблица 1. ТОП-100: Лидеры промышленности России – 2017 (1/2)

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
1	Сахалин Энерджи	132,63	НЕФ	Сахалинская область
2	Верхнечонскнефтегаз	76,86	НЕФ	Иркутская область
3	НОВАТЭК	71,52	НЕФ	Тюменская область
4	Группа ЛУКОЙЛ	49,55	НЕФ	Москва
5	Удмуртнефть	49,01	НЕФ	Удмуртская республика
6	Севернефтегазпром	48,76	НЕФ	Тюменская область
7	Оренбургнефть	38,85	НЕФ	Оренбургская область
8	Подольский машиностроительный завод	38,82	МАШ	Московская область
9	Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз	33,91	НЕФ	Тюменская область
10	Славнефть-Мегионнефтегаз	33,83	НЕФ	Тюменская область
11	Российская инновационная топливно-энергетическая компания (РИТЭК)	32,93	НЕФ	Москва
12	Завод Технофлекс	31,33	ПСМ	Рязанская область
13	Филип Моррис Кубань	30,69	ТАБ	Краснодарский край
14	Центральная обогатительная фабрика «Абашевская»	28,22	УГП	Кемеровская область
15	Энел Россия	26,71	ЭН	Свердловская область
16	Петербургский мельничный комбинат	24,80	ПИЩ	Санкт-Петербург
17	Мосэнерго	24,07	ЭН	Москва
18	Татнефть им. В.Д.Шашина	23,26	НЕФ	Республика Татарстан
19	Газпром нефть	23,22	НЕФ	Санкт-Петербург
20	Фортум	23,12	ЭН	Челябинская область
21	ОРИМИ (группа компаний «Орими Трэйд»)	20,46	ПИЩ	Ленинградская область
22	Орелмасло	19,96	ПИЩ	Орловская область
23	Донской табак	19,96	ТАБ	Ростовская область
24	РусГидро	19,06	ЭН	Москва
25	ННК-Хабаровский нефтеперерабатывающий завод	19,02	НЕФ	Хабаровский край
26	Меллянефть	18,91	НЕФ	Республика Татарстан
27	Павловский молочный завод	18,90	ПИЩ	Нижегородская область
28	Магнитогорский металлургический комбинат	18,76	МЕТ	Челябинская область
29	Юнипро	18,72	ЭН	Тюменская область
30	Интер РАО ЕЭС	18,11	ЭН	Москва
31	Гражданские самолеты Сухого	17,18	МАШ	Москва
32	Мурманский траловый флот	17,15	ПИЩ	Мурманская область
33	Нефтяная компания «Роснефть»	16,86	НЕФ	Москва
34	Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин»	16,15	МАШ	Санкт-Петербург
35	Челябинский трубопрокатный завод	15,89	МЕТ	Челябинская область
36	Невская Косметика	15,40	ХИМ	Санкт-Петербург
37	Газпромнефть-Омский НПЗ	15,13	НЕФ	Омская область
38	Ленинградский судостроительный завод «Пелла»	15,08	МАШ	Ленинградская область
39	Молочный комбинат «Воронежский»	14,91	ПИЩ	Воронежская область
40	СИБУР	14,71	ХИМ	Москва
41	Карельский окатыш	14,35	МЕТ	Республика Карелия
42	Ксеньевский прииск	13,84	МЕТ	Читинская область
43	Газпромнефть - Московский НПЗ	13,77	НЕФ	Москва
44	Балтийский берег	13,57	ПИЩ	Ленинградская область
45	Кокс	13,43	МЕТ	Кемеровская область
46	Челябинский цинковый завод	13,41	МЕТ	Челябинская область
47	Группа Газпром	13,07	НЕФ	Москва
48	РУСАЛ Братский алюминиевый завод	12,93	МЕТ	Иркутская область
49	Новолипецкий металлургический комбинат	12,39	МЕТ	Липецкая область
50	Урюпинский маслоэкстракционный завод	12,38	ПИЩ	Ставропольский край

Таблица 1. ТОП-100: Лидеры промышленности России – 2017 (2/2)

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
51	Акрон	12,27	ХИМ	Новгородская область
52	Группа компаний «Русагро», Сахарный бизнес	12,03	ПИЩ	Москва
53	ТГК-1	11,64	ЭН	Санкт-Петербург
54	Иркутскэнерго	11,41	ЭН	Иркутская область
55	Тульская макаронная фабрика	11,35	ПИЩ	Тульская область
56	Красноярская ГЭС	11,29	ЭН	Красноярский край
57	Монди Сыктывкарский ЛПК	10,99	ДОБ	Республика Коми
58	ФосАгро	10,95	ХИМ	Москва
59	Группа Татнефть	10,95	НЕФ	Республика Татарстан
60	Полигран	10,87	ХИМ	Тверская область
61	Останкинский мясоперерабатывающий комбинат	10,75	ПИЩ	Москва
62	Кыштымский медеэлектролитный завод	10,64	МЕТ	Челябинская область
63	НК «РуссНефть»	10,50	НЕФ	Москва
64	ОСВ Стекловолокно	10,49	ХИМ	Владимирская область
65	Уральский электрохимический комбинат	10,48	ХИМ	Свердловская область
66	Валента Фарм	10,42	ХИМ	Московская область
67	Илим Гофра	10,30	ДОБ	Ленинградская область
68	Мельничный комбинат в Сокольниках	10,26	ПИЩ	Москва
69	Химико-металлургический завод	10,00	ХИМ	Красноярский край
70	Нижнекамскнефтехим	9,99	ХИМ	Республика Татарстан
71	Метафракс	9,92	ХИМ	Пермский край
72	Ленэнерго	9,85	ЭН	Санкт-Петербург
73	Полиметалл	9,81	МЕТ	Санкт-Петербург
74	Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы	9,81	ЭН	Москва
75	ЭКСТРА М	9,80	ПИЩ	Москва
76	Группа компаний «Русагро», Масложировой бизнес	9,73	ПИЩ	Москва
77	АЯН	9,69	ПИЩ	Республика Хакасия
78	Сургутнефтегаз	9,68	НЕФ	Тюменская область
79	Варьеганнефть	9,66	НЕФ	Тюменская область
80	Тульский молочный комбинат	9,61	ПИЩ	Тульская область
81	Роствертол	9,55	МАШ	Ростовская область
82	Холдинговая Компания Электрозавод	9,53	ЭЛП	Москва
83	Высочайший	9,48	МЕТ	Иркутская область
84	Группа НЛМК	9,48	МЕТ	Липецкая область
85	Московская объединенная электросетевая компания	9,43	ЭН	Московская область
86	Новороссийский комбинат хлебопродуктов	9,35	ПИЩ	Краснодарский край
87	Булгарнефть	9,35	НЕФ	Республика Татарстан
88	Московская объединенная энергетическая компания	9,29	ЭН	Москва
89	Таганский мясокомбинат	9,23	ПИЩ	Москва
90	Маслозавод «Кошкинский»	9,22	ПИЩ	Самарская область
91	Верхнебаканский цементный завод	9,21	ПСМ	Краснодарский край
92	Казаньоргсинтез	9,07	ХИМ	Республика Татарстан
93	Нордголд	9,01	МЕТ	Москва
94	Судостроительный завод «Волга»	9,00	МАШ	Нижегородская область
95	ФармФирма «Сотекс»	8,88	ХИМ	Московская область
96	ГК Фармстандарт	8,87	ХИМ	Московская область
97	ОК РУСАЛ	8,76	МЕТ	Москва
98	Уральские локомотивы	8,76	МАШ	Свердловская область
99	Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез	8,70	НЕФ	Ярославская область
100	Дорогобуж	8,67	ХИМ	Смоленская область

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 – 2017

Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Отрасль
Монди Сыктывкарский ЛПК	10,99	Деревообработка и ЦБК
АЛРОСА	8,32	Добыча и обработка алмазов
Севералмаз	3,72	Добыча и обработка алмазов
Полет Ивановский парашютный завод	7,45	Легкая промышленность
Подольский машиностроительный завод	38,82	Машиностроение
Магнитогорский металлургический комбинат	18,76	Металлургия
Сахалин Энерджи	132,63	Нефтегазодобыча и нефтепереработка
Петербургский мельничный комбинат	24,80	Пищевая промышленность
Борисоглебский приборостроительный завод	5,52	Приборостроение
Завод Технофлекс	31,33	Производство строительных материалов
Корпорация «Фазотрон - НИИР»	6,67	Радиоэлектронная промышленность
Эй Джи Си Борский стекольный завод	5,70	Стекольная промышленность
Филип Моррис Кубань	30,69	Табачная промышленность
Центральная обогатительная фабрика «Абашевская»	28,22	Угольная промышленность
Атомредметзолото (Урановый холдинг «АРМЗ»)	3,05	Урановая промышленность
Невская Косметика	15,40	Химическая промышленность
Холдинговая Компания Электрозавод	9,53	Электротехническая промышленность
Энел Россия	26,71	Энергетика
Московский экспериментальный ювелирный завод «Ювелирпром»	7,28	Ювелирная промышленность

Таблица 3. Лидеры по производительности труда в подотраслях – 2017

Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Отрасль
Гражданские самолеты Сухого	17,18	Авиационное
Автодизель (Ярославский моторный завод)	4,96	Автомобильная промышленность
Центральная обогатительная фабрика «Абашевская»	28,22	Горнодобывающая промышленность
Кондитерский концерн Бабаевский	5,12	Кондитерская промышленность
Тульская макаронная фабрика	11,35	Макаронная промышленность
Орелмасло	19,96	Масложировая промышленность
Павловский молочный завод	18,90	Молочная промышленность
Петербургский мельничный комбинат	24,80	Мукомольная промышленность
Останкинский мясоперерабатывающий комбинат	10,75	Мясная промышленность
Компания «Грайн»	7,17	Оконное производство
АЯН	9,69	Производство напитков
Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С. П. Королева	4,23	Ракетно-космическая промышленность
Мурманский траловый флот	17,15	Рыбная промышленность
Каневсксахар	5,68	Сахарная промышленность
Саста	1,81	Станкостроение
Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин»	16,15	Судостроение
Валента Фарм	10,42	Фармацевтическая промышленность
Ногинский хлебокомбинат	6,32	Хлебобулочная промышленность
Челябинский цинковый завод	13,41	Цветная металлургия
Верхнебаканский цементный завод	9,21	Цементная промышленность
Магнитогорский металлургический комбинат	18,76	Черная металлургия

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

Целью проведения Премии является не только определение того, кому принадлежит первенство в области производительности труда в этом году, но оценка изменения показателей по сравнению с предыдущим годом.

Средний рост производительности по предприятиям промышленности, охваченным Премией, составил + 17 %.

1-е место: Новотроицкий цементный завод, производство строительных материалов,
рост производительности труда: **+232%**.

2-е место: Химико-металлургический завод, химическая промышленность,
рост производительности труда: **+221%**.

3-е место: НПО «ТРАНСКОМ», радиоэлектронная промышленность,
рост производительности труда: **+211%**.

13



Алексей Криворучко, генеральный директор Концерна «Калашников», 4 место по росту производительности труда в России за год: «Мы приступили к реализации программы развития производственной системы концерна вес-

ной 2015 года. Цели, которые мы перед собой ставили, прежде всего, увеличение выручки компании, сокращение себестоимости изделий, повышение общей эффективности производства. Для нас было важно привить сотрудникам другое отношение к делу и мотивировать их на сокращение издержек и повышение производительности труда».

Михаил Ненюков, первый замгендиректора по операционной деятельности и производственной системе Концерна «Калашников»:

«Изменения в производственной системе нашего предприятия начались с формирования новой команды, нацеленной на высокую эффективность и вовлеченность всех занятых в процессе сотрудников: от рабочего до директора. Присутствовал на них и генеральный директор. Такое участие стало стандартной практикой. Кроме того, мы старались разрушить барьеры между подразделениями на нашем предприятии, создавая кросс-функциональные команды по проектам. Это позволило изменить отношение персонала к производству и таким способом повысить производительность труда». *Официальный сайт Госкорпорации Ростех*



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

№	Компания	Прирост производитель- ности труда 2016/2015, %	Отрасль	Регион
1	Новотроицкий цементный завод	232	ПСМ	Оренбургская область
2	Химико-металлургический завод	221	ХИМ	Красноярский край
3	НПО «ТРАНСКОМ»	211	РП	Москва
4	Концерн «Калашников»	194	МАШ	Удмуртская Республика
5	ТКЗ «Красный котельщик»	181	МАШ	Ростовская область
6	Каширский завод металлоконструкций и котлостроения	177	ПСМ	Московская область
7	РАТЕП	174	РП	Московская область
8	Радиофизика	172	РП	Москва
9	Шахта «Большевик»	160	УГП	Кемеровская область
10	Опытный завод сухих смесей	159	ПСМ	Москва
11	Центральная обогатительная фабрика «Абашевская»	155	УГП	Кемеровская область
12	Сибирское специальное бюро электротермического оборудования	153	МАШ	Новосибирская область
13	Рузаевский завод химического машиностроения	144	МАШ	Республика Мордовия
14	Ксеньевский прииск	125	МЕТ	Читинская область
15	Холдинговая Компания Электрозавод	124	ЭЛП	Москва
16	Подольский машиностроительный завод	124	МАШ	Московская область
17	Казанский оптико-механический завод	122	ПРС	Республика Татарстан
18	Челябинский завод профилированного стального настила	115	ПСМ	Челябинская область
19	Завод Тула	113	МАШ	Тульская область
20	Каневсксахар	107	ПИЩ	Краснодарский край
21	Демиховский машиностроительный завод	107	МАШ	Московская область
22	Завод Старт	106	МАШ	Курганская область
23	Самарский трансформатор	102	ЭЛП	Самарская область
24	Великоустюгский ликёро-водочный завод	101	ПИЩ	Вологодская область
25	Корпорация «Тактическое ракетное вооружение»	100	МАШ	Московская область
26	Анжерский машиностроительный завод	100	МАШ	Кемеровская область
27	Таганский мясокомбинат	95	ПИЩ	Москва
28	Калужский приборостроительный завод «Тайфун»	93	ПРС	Калужская область
29	Тулажелдомаш	93	МАШ	Тульская область
30	Владалко	92	ПИЩ	Владимирская область
31	Новатор	91	ЛЕГ	Москва
32	Электромеханика	89	МАШ	Тверская область
33	Новосибирский авиаремонтный завод	88	МАШ	Новосибирская область
34	Пермалко	87	ПИЩ	Пермский край
35	Волгограднефтемаш	87	МАШ	Волгоградская область
36	Корпорация «Фазотрон - НИИР»	85	РП	Москва
37	Московский локомотиворемонтный завод	84	МАШ	Москва
38	ТЯЖМАШ	83	МАШ	Самарская область
39	Уралмашзавод	83	МАШ	Свердловская область
40	Распадская	83	МЕТ	Кемеровская область
41	Фармсинтез	82	ХИМ	Иркутская область
42	Валента Фарм	78	ХИМ	Московская область
43	Технотекс	78	ЛЕГ	Курская область
44	Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»	78	МАШ	Свердловская область
45	НПФ «Меридиан»	74	РП	Санкт-Петербург
46	Авиаавтоматика им. В.В. Тарасова	74	РП	Курская область
47	Окская судовой верфь	73	МАШ	Нижегородская область
48	Уралкриомаш	72	МАШ	Свердловская область
49	Казанькомпрессормаш	71	МАШ	Республика Татарстан
50	Салаватнефтемаш	71	МАШ	Республика Башкортостан

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

№	Компания	Прирост производитель- ности труда 2016/2015, %	Отрасль	Регион
51	ЭКСТРА М	70	ПИЩ	Москва
52	Балашовский комбинат хлебопродуктов	67	ПИЩ	Саратовская область
53	Концерн Кизлярский электромеханический завод (КЭМЗ)	65	МАШ	Республика Дагестан
54	Производственный комплекс ХК ЭЛЕКТРОЗАВОД	64	ЭЛП	Москва
55	Полет Ивановский парашютный завод	64	ЛЕГ	Ивановская область
56	ТЭП-Полис	63	ПСМ	Московская область
57	Вяземский машиностроительный завод	63	МАШ	Смоленская область
58	Армавиркабель	63	ЭЛП	Краснодарский край
59	Воронежское ЦКБ «Полюс»	62	РП	Воронежская область
60	Борская фабрика первичной обработки шерсти	61	ЛЕГ	Нижегородская область
61	ЭКТОС-Волга	60	ХИМ	Волгоградская область
62	Абдулинский ПРМЗ «Ремпутмаш»	59	МАШ	Оренбургская область
63	Метровагонмаш	57	МАШ	Московская область
64	Братский завод металлоконструкций	56	ПСМ	Иркутская область
65	Протвинский Опытный завод «Прогресс»	56	ЭЛП	Московская область
66	Московский винно-коньячный завод «КиН»	56	ПИЩ	Москва
67	НПО «Государственный институт прикладной оптики»	55	ПРС	Республика Татарстан
68	НК «Роснефть» - МЗ «Нефтепродукт»	55	НЕФ	Москва
69	Весьегонский винзавод	53	ПИЩ	Тверская область
70	Таганрогский авиационный научно-технический комплекс им. Г.М. Бериева	52	МАШ	Ростовская область
71	Саратовский электротехнический завод	52	ЭЛП	Саратовская область
72	Ижсталь	52	МЕТ	Удмуртская Республика
73	Моспромжелезобетон	51	ПСМ	Москва
74	Новосибирский завод «Экран»	51	СТП	Новосибирская область
75	Московская ордена Трудового Красного Знамени обувная фабрика «Парижская коммуна»	51	ЛЕГ	Москва
76	Калиновский химический завод	50	ХИМ	Свердловская область
77	Белвино	50	ПИЩ	Белгородская область
78	Электростальский завод тяжелого машиностроения	50	МАШ	Московская область
79	Ульяновсксахар	49	ПИЩ	Ульяновская область
80	Молочный комбинат «Южно-Сахалинский»	49	ПИЩ	Сахалинская область
81	Владивостокское предприятие «Электрорадиоавтоматика»	49	ЭЛП	Приморский край
82	Дукс	49	МАШ	Москва
83	Приаргунское производственное горно-химическое объединение	49	УРН	Читинская область
84	Кубарус-Молоко	48	ПИЩ	Краснодарский край
85	Саратовский электроприборостроительный завод имени Серго Орджоникидзе	48	ПРС	Саратовская область
86	Варьеганнефть	48	НЕФ	Тюменская область
87	Урюпинский маслоэкстракционный завод	48	ПИЩ	Волгоградская область
88	Саста	48	МАШ	Рязанская область
89	АЛРОСА	46	ДОО	Республика Саха (Якутия)
90	Ростовский оптико-механический завод	46	ПРС	Ярославская область
91	Санкт-Петербургское открытое акционерное общество «Красный Октябрь»	46	МАШ	Санкт-Петербург
92	Улан-Удэнское приборостроительное производственное объединение	46	ПРС	Республика Бурятия
93	Обувная фабрика «Спартак»	46	ЛЕГ	Республика Татарстан
94	КОМБИНАТ «МОСИНЖБЕТОН»	45	ПСМ	Москва
95	Брянский арсенал	45	МАШ	Брянская область
96	Мелеузовский сахарный завод	45	ПИЩ	Республика Башкортостан
97	Муромтепловоз	45	МАШ	Владимирская область
98	Группа Татнефть	45	НЕФ	Республика Татарстан
99	Судостроительный завод «Лотос»	44	МАШ	Астраханская область
100	Роствертол	44	МАШ	Ростовская область

Номинация: «ТОП-100: Лидеры промышленности России за 3 года»

Проведение Премии в течение трех лет подряд дало нам возможность впервые предоставить уникальные данные: какие именно компании ежегодно входят в число лидеров российской промышленности по производительности труда – в 2016-м, в 2015-м и в 2014-м годах. Кроме того сбор данных за три года позволил нам более пристально изучать реальное состояние производительности в российской промышленности и отслеживать динамику изменения этого показателя.



Вагит Алекперов, Президент, Председатель Правления ПАО «ЛУКОЙЛ»: «2016 год – 25-й год успешного развития нашего бизнеса и укрепления конкурентных преимуществ в России и за рубежом. Для ЛУКОЙЛа это год больших достижений, несмотря на сложные макроэкономические условия: минимальный за последние 12 лет уровень цен на нефть не стал препятствием на пути реализации наших стратегических планов.

Благодаря диверсифицированному портфелю активов и вертикальной интеграции мы сохранили высокую финансовую устойчивость и в очередной раз подтвердили нашу гибкость и способность пра-

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В ГРУППЕ ЛУКОЙЛ СОСТАВИЛА 49,55 МЛН РУБ. НА ЧЕЛОВЕКА В ГОД

вильно расставлять приоритеты в условиях волатильности и неопределенности.

Непростой отчетный год мы завершили с отличными финансовыми результатами, чему в значительной степени способствовали наши усилия в области повышения производственной эффективности и оптимизации расходов. Основным результатом стало наше лидерство среди российских и международных нефтегазовых компаний по показателю удельного свободного денежного потока, а в абсолютном выражении наш свободный денежный поток составил 255 млрд руб». *Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2016 год*

Валерий Исаакович Грайфер, Председатель Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»: «Мы рады сообщить, что компания «ЛУКОЙЛ» в очередной раз продемонстрировала способность эффективно реализовывать масштабные стратегические проекты, сохраняя при этом высокую финансовую устойчивость и демонстрируя достаточную гибкость и должный уровень контроля над ключевыми операционными и финансовыми факторами и рисками, несмотря на сложную макроэкономическую обстановку. Ведь именно в таких условиях проявляется эффективность стратегии, бизнес-модели и системы управления.

Достижения отчетного года по всем направлениям развития закладывают основу для будущего роста и дальнейшего усиления конкурентных преимуществ Компании. Мы планируем и дальше раз-

вивать систему корпоративного управления для повышения эффективности и конкурентоспособности Компании. У нас высокопрофессиональная мотивированная команда, которая нацелена на достижение стратегических целей Компании и создание акционерной стоимости. Считаю это главным конкурентным преимуществом ПАО «ЛУКОЙЛ», которое обеспечивало и продолжит обеспечивать успешное устойчивое развитие Компании». *Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2016 год*



Таблица 5. ТОП-100: Лидеры промышленности России за 3 года (1/2)

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Производительность 2014, млн. руб./чел./год
1	Сахалин Энерджи	132,63	149,53	141,14
2	Верхнечонскнефтегаз	76,86	154,83	179,45
3	НОВАТЭК	71,52	65,43	52,99
4	Группа ЛУКОЙЛ	49,55	54,13	49,91
5	Удмуртнефть	49,01	54,17	58,46
6	Севернефтегазпром	48,76	48,59	36,41
7	Подольский машиностроительный завод	38,82	17,35	20,95
8	Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз	33,91	35,86	32,87
9	Славнефть-Мегионнефтегаз	33,83	33,25	30,99
10	Российская инновационная топливно-энергетическая компания (РИТЭК)	32,93	31,41	32,00
11	Филип Моррис Кубань	30,69	31,65	26,00
12	Энел Россия	26,71	25,61	26,00
13	Петербургский мельничный комбинат	24,80	23,37	18,50
14	Мосэнерго	24,07	20,76	20,29
15	Татнефть им. В.Д.Шашина	23,26	22,44	19,14
16	Газпром нефть	23,22	23,73	22,91
17	Фортум	23,12	19,51	17,88
18	Орелмасло	19,96	16,67	10,34
19	Донской табак	19,96	16,73	10,92
20	РусГидро	19,06	15,93	14,79
21	ННК-Хабаровский нефтеперерабатывающий завод	19,02	14,58	9,42
22	Павловский молочный завод	18,90	17,71	17,08
23	Магнитогорский металлургический комбинат	18,76	15,63	13,26
24	Юнипро	18,72	16,52	16,30
25	Интер РАО ЕЭС	18,11	15,76	11,90
26	Гражданские самолеты Сухого	17,18	13,28	10,73
27	Мурманский траловый флот	17,15	18,74	17,00
28	Нефтяная компания «Роснефть»	16,86	19,69	22,11
29	Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин»	16,15	12,68	9,55
30	Челябинский трубопрокатный завод	15,89	16,93	14,13
31	Невская Косметика	15,40	14,20	11,15
32	Газпромнефть-Омский НПЗ	15,13	15,53	15,20
33	Молочный комбинат "Воронежский"	14,91	13,61	11,95
34	СИБУР	14,71	14,00	13,92
35	Ксеньевский прииск	13,84	6,15	2,01
36	Газпромнефть - Московский НПЗ	13,77	13,48	9,72
37	Балтийский берег	13,57	17,32	19,25
38	Кокс	13,43	12,44	9,10
39	Челябинский цинковый завод	13,41	11,11	9,25
40	Группа Газпром	13,07	13,13	12,32
41	РУСАЛ Братский алюминиевый завод	12,93	12,39	12,25
42	Новолипецкий металлургический комбинат	12,39	11,30	9,15
43	Урюпинский маслоэкстракционный завод	12,38	8,38	4,33
44	Группа компаний «Русагро», Сахарный бизнес	12,03	14,92	10,06
45	ТГК-1	11,64	9,73	9,49
46	Иркутскэнерго	11,41	10,92	7,81
47	Тульская макаронная фабрика	11,35	12,07	6,83
48	Красноярская ГЭС	11,29	35,97	35,12
49	Монди Сыктывкарский ЛПК	10,99	8,44	6,50
50	ФосАгро	10,95	10,83	6,27

Таблица 5. ТОП-100: Лидеры промышленности России за 3 года (2/2)

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Производительность 2015, млн. руб./чел./год	Производительность 2014, млн. руб./чел./год
51	Группа Татнефть	10,95	7,57	6,27
52	Полигран	10,87	9,33	7,64
53	Кыштымский медеэлектролитный завод	10,64	10,16	7,73
54	ОСВ Стекловолокно	10,49	8,22	5,76
55	Уральский электрохимический комбинат	10,48	9,43	7,78
56	Валента Фарм	10,42	5,84	8,15
57	Мельничный комбинат в Сокольниках	10,26	10,71	10,49
58	Нижекамскнефтехим	9,99	9,70	7,86
59	Метафракс	9,92	9,57	7,73
60	Ленэнерго	9,85	7,26	7,23
61	Полиметалл	9,81	9,45	7,33
62	Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы	9,81	7,42	6,93
63	ЭКСТРА М	9,80	5,78	6,12
64	Группа компаний «Русагро», Масложировой бизнес	9,73	8,99	10,51
65	АЯН	9,69	8,98	6,48
66	Сургутнефтегаз	9,68	8,49	7,47
67	Варьеганнефть	9,66	6,53	10,81
68	Тульский молочный комбинат	9,61	8,96	7,86
69	Роствертол	9,55	6,63	4,12
70	Холдинговая Компания Электрозавод	9,53	4,25	11,64
71	Высочайший	9,48	9,62	5,63
72	Группа НЛМК	9,48	8,61	6,65
73	Московская объединенная электросетевая компания	9,43	8,58	8,29
74	Булгарнефть	9,35	11,00	8,59
75	Московская объединенная энергетическая компания	9,29	7,19	6,32
76	Таганский мясокомбинат	9,23	4,74	3,96
77	Маслосырзавод «Кошкинский»	9,22	8,98	6,64
78	Верхнебаканский цементный завод	9,21	7,81	7,99
79	Казаньоргсинтез	9,07	8,30	6,60
80	Нордголд	9,01	8,60	5,34
81	ГК Фармстандарт	8,87	7,32	6,19
82	ОК РУСАЛ	8,76	8,71	5,87
83	Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез	8,70	9,30	8,42
84	Дорогобуж	8,67	9,95	6,94
85	Серебрянский цементный завод	8,64	7,46	5,44
86	Севкавказэнерго	8,59	8,68	7,89
87	Уфаоргсинтез	8,57	9,49	8,29
88	Тольяттиазот	8,53	12,01	9,71
89	Волжский Оргсинтез	8,48	9,08	7,34
90	Черкизовский мясоперерабатывающий завод	8,47	7,92	6,65
91	Пермский мукомольный завод	8,46	8,40	6,98
92	АЛРОСА	8,32	5,68	5,15
93	Кировский завод по обработке цветных металлов	8,19	7,72	6,08
94	Междуречье	8,15	6,96	4,41
95	Т Плюс	8,14	7,29	7,13
96	ТВЭЛ	8,14	8,39	5,48
97	Мурманская ТЭЦ	8,07	8,69	7,96
98	Раменский комбинат хлебопродуктов имени В.Я.Печенова	8,02	8,30	6,65
99	Группа «Акрон»	7,98	6,94	4,94
100	Концерн «Росэнергоатом»	7,97	7,09	6,75

Номинация: «ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в России за 2014–2016 гг.»

Помимо определения абсолютных победителей, проведение Премии в течение трех лет позволяет отметить успехи тех предприятий, чья упорная работа по повышению производительности труда привела к заметному изменению этого показателя в лучшую сторону. Какие же предприятия продемонстрировали максимальный рост производительности труда за 2014–2016 гг.?

1-е место: Казанский оптико-механический завод, приборостроение, рост производительности труда: **+746%**.

2-е место: Ксеньевский прииск, металлургия, рост производительности труда: **+588%**.

3-е место: Судостроительный завод «Лотос», машиностроение, рост производительности труда: **+568%**.

19



Сергей Жульков, директор по развитию Бизнес-системы ПАО «Силовые машины»:

«В основе стратегии повышения операционной эффективности в компании лежит удовлетворение ожиданий клиента, связанных с качеством, ценой и сроком поставки изделия. Поэтому перед нами стоит задача определить существующие

потери по всем трем направлениям и потенциал их снижения на каждом этапе производства, а также разработать мероприятия, которые, с одной стороны, позволят по максимуму повысить эффективность в кратчайшие сроки, а с другой – будут работать и в долгосрочной перспективе.

Эффективность компании напрямую зависит от вовлеченности сотрудников. В рамках Бизнес-системы одним из показателей является количество

РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ЗА 2014–2016 ГГ. В ТКЗ "КРАСНЫЙ КОТЕЛЬЩИК" СОСТАВИЛ +176 %

идей, поданных на корпоративную «Фабрику идей». Любые изменения вначале вызывают неприятие, перемена привычных условий – это всегда дискомфорт для большинства людей. Для понимания процесса и его проведения существует так называемая кривая изменений, где каждая стадия предполагает свой подход и инструментальную базу. Практика показывает, что четкое следование этой методике позволяет исключить активное сопротивление переменам. Важно в начале изменений объяснять сотрудникам: почему мы это делаем, для чего, почему они с привычной системы работы должны перейти на новую. Главную роль здесь играют открытость и коммуникация, прямо влияющие на лояльность сотрудников. Что касается внешних препятствий – их нет. Все вызовы из внешней среды только мотивируют и стимулируют к движению и развитию».

Таблица 6. ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в России за 2014-2016 гг. (1/2)

№	Компания	Прирост производитель- ности труда 2016/2014, %	Отрасль	Регион
1	Казанский оптико-механический завод	746	ПРС	Республика Татарстан
2	Ксеньевский прииск	588	МЕТ	Читинская область
3	Судостроительный завод "Лотос"	568	МАШ	Астраханская область
4	Концерн "Калашников"	410	МАШ	Удмуртская Республика
5	Химико-металлургический завод	407	ХИМ	Красноярский край
6	Завод "Ладога"	355	РП	Ленинградская область
7	Балашовский комбинат хлебопродуктов	324	ПИЩ	Саратовская область
8	Распадская	296	МЕТ	Кемеровская область
9	Угольная компания "Северный Кузбасс"	278	МЕТ	Кемеровская область
10	Великоустюгский ликёро-водочный завод	254	ПИЩ	Вологодская область
11	Абдулинский ПРМЗ «Ремпутьмаш»	236	МАШ	Оренбургская область
12	Новосибирский авиаремонтный завод	229	МАШ	Новосибирская область
13	Каневсксахар	229	ПИЩ	Краснодарский край
14	Шахта "Большевик"	215	УГП	Кемеровская область
15	Брянский арсенал	196	МАШ	Брянская область
16	Прииск Дамбуки	194	МЕТ	Амурская область
17	Алкон	188	ПИЩ	Новгородская область
18	Урюпинский маслоэкстракционный завод	186	ПИЩ	Волгоградская область
19	Казанькомпрессормаш	181	МАШ	Республика Татарстан
20	Корпорация "Фазотрон - НИИР"	181	РП	Москва
21	Череповецкий литейно-механический завод	181	МАШ	Вологодская область
22	ТКЗ "Красный котельщик"	176	МАШ	Ростовская область
23	Сергиево-Посадский мясокомбинат	162	ПИЩ	Московская область
24	Муромтепловоз	157	МАШ	Владимирская область
25	Владалко	156	ПИЩ	Владимирская область
26	Артемовский машиностроительный завод «ВЕНТПРОМ»	155	МАШ	Свердловская область
27	Каширский завод металлоконструкций и котлостроения	154	ПСМ	Московская область
28	Саратовский электроприборостроительный завод имени Серго Орджоникидзе	153	ПРС	Саратовская область
29	Окская судовой верфь	150	МАШ	Нижегородская область
30	Опытный завод сухих смесей	150	ПСМ	Москва
31	Белвино	139	ПИЩ	Белгородская область
32	Таганский мясокомбинат	133	ПИЩ	Москва
33	Роствертол	132	МАШ	Ростовская область
34	Калужский приборостроительный завод "Тайфун"	131	ПРС	Калужская область
35	НПК «Объединенная Вагонная Компания»	128	МАШ	Москва
36	Аксайкарддеталь	125	МАШ	Ростовская область
37	НК «Роснефть» - МЗ «Нефтепродукт»	124	НЕФ	Москва
38	Концерн Кизлярский электромеханический завод (КЭМЗ)	123	МАШ	Республика Дагестан
39	Воронежское ЦКБ «Полус»	122	РП	Воронежская область
40	НПО "Государственный институт прикладной оптики"	119	ПРС	Республика Татарстан
41	Кировский завод "Маяк"	117	МАШ	Кировская область
42	Экспериментальный завод "Металлист-Ремпутьмаш"	117	МАШ	Калининградская область
43	Новороссийский судоремонтный завод	115	МАШ	Краснодарский край
44	Владыкинский механический завод	115	РП	Москва
45	Волгодонский химический завод "Кристалл"	113	ХИМ	Ростовская область
46	ММП им. В.В. Чернышева	113	МАШ	Москва
47	Братский завод металлоконструкций	111	ПСМ	Иркутская область
48	Ставропольский радиозавод "СИГНАЛ"	111	РП	Ставропольский край
49	Электромеханика	107	МАШ	Тверская область
50	Атомредметзолото (Урановый холдинг «АРМЗ»)	106	УРН	Москва

Таблица 6. ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в России за 2014-2016 гг. (2/2)

№	Компания	Прирост производитель- ности труда 2016/2014, %	Отрасль	Регион
51	Московский локомотиворемонтный завод	106	МАШ	Москва
52	Мелеузовский сахарный завод	106	ПИЩ	Республика Башкортостан
53	Зарубежнефть	106	НЕФ	Москва
54	Белебеевский завод «Автономаль»	105	МАШ	Республика Башкортостан
55	Челябинский завод профилированного стального настила	104	ПСМ	Челябинская область
56	ННК-Хабаровский нефтеперерабатывающий завод	102	НЕФ	Хабаровский край
57	ЭКТОС-Волга	99	ХИМ	Волгоградская область
58	Швабе – Оборона и Защита	98	ПРС	Новосибирская область
59	Адонис	97	ЛЕГ	Республика Татарстан
60	Анжерский машиностроительный завод	96	МАШ	Кемеровская область
61	Ижсталь	96	МЕТ	Удмуртская Республика
62	Прииск Усть-Кара	94	МЕТ	Забайкальский край
63	Орелмасло	93	ПИЩ	Орловская область
64	Мотовилихинские заводы	92	МАШ	Пермский край
65	Ирбитский химфармзавод	92	ХИМ	Свердловская область
66	Авиаавтоматика им. В.В. Тарасова	91	РП	Курская область
67	Николаевский маслодельный комбинат	90	ПИЩ	Волгоградская область
68	ТЭП-Полис	88	ПСМ	Московская область
69	Обувная фабрика "Спартак"	87	ЛЕГ	Республика Татарстан
70	Самарский трансформатор	87	ЭЛП	Самарская область
71	Белон	86	МЕТ	Кемеровская область
72	Завод Старт	86	МАШ	Курганская область
73	Подольский машиностроительный завод	85	МАШ	Московская область
74	Междуречье	85	УГП	Кемеровская область
75	НПО "ТРАНСКОМ"	83	РП	Москва
76	Донской табак	83	ТАБ	Ростовская область
77	Светлоградагромаш	82	МАШ	Ставропольский край
78	ОСВ Стекловолокно	82	ХИМ	Владимирская область
79	АРНЕСТ	81	ХИМ	Ставропольский край
80	ИЛ (Авиационный комплекс им. С.В. Ильюшина)	80	МАШ	Москва
81	Биохимик	80	ХИМ	Республика Мордовия
82	Центральное научно-производственное объединение "Ленинец"	79	РП	Санкт-Петербург
83	Биохим	79	ХИМ	Тамбовская область
84	Уралмашзавод	78	МАШ	Свердловская область
85	Тутаевский моторный завод	78	МАШ	Ярославская область
86	Авиакор – авиационный завод	78	МАШ	Самарская область
87	Атмис-сахар	78	ПИЩ	Пензенская область
88	Северное Молоко	78	ПИЩ	Вологодская область
89	Завод Тула	77	МАШ	Тульская область
90	Онежский ЛДК	77	ДОБ	Архангельская область
91	Селенгинский целлюлозно-картонный комбинат	76	ДОБ	Республика Бурятия
92	Бурятзолото	75	МЕТ	Республика Бурятия
93	Группа Татнефть	75	НЕФ	Республика Татарстан
94	ФосАгро	75	ХИМ	Москва
95	Тамбовское спиртоводочное предприятие "Талвис"	74	ПИЩ	Тамбовская область
96	НПП "Буревестник"	74	ПРС	Санкт-Петербург
97	Ногинский хлебокомбинат	72	ПИЩ	Московская область
98	Нижнеломовский электромеханический завод	71	МАШ	Пензенская область
99	Контур	71	МАШ	Новгородская область
100	Ульяновский патронный завод	71	Прочие	Ульяновская область

Пример экономии в реальном проекте



ДЛИТЕЛЬНОСТЬ
ПРОИЗВОДСТВЕННОГО
ЦИКЛА НЕ ПОЗВОЛЯЕТ
ПРОИЗВОДИТЬ БОЛЬШЕ

выявляем причины:



Высокий уровень
трудопотерь



Избыточное
оборудование,
машины и механизмы,
транспортные
средства



Функционалы
и полномочия
работников
не соответствуют
задачам /
много лишней работы



Избыточная
численность
персонала



Нехватка персонала
в периоды «высоких»
сезонов



Высокий уровень
незавершенной
продукции /
неликвидов складских
запасов



СОКРАЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ
ПРОИЗВОДСТВЕННОГО
ЦИКЛА НА 30-50%

за счет:



Сокращения
трудопотерь



Снижение кол-ва
вовлекаемого
оборудования,
машин и ТС –
оптимальный путь
изделия



Функционалы
поддерживают
цели, прописаны
для каждого
рабочего места,
исключено их
дублирование.
Сотрудники
заняты только
тем, что добавляет
стоимость



Оптимизация
численности
в соответствии
с объемами работ



Выравнивание
загрузки и
присутствия/
отсутствия
персонала
в течении года



Минимизация
уровня
незавершенной
продукции /
складских остатков



РАСЧЕТНАЯ
ЭКОНОМИЯ СРЕДСТВ
(МЛН РУБ. В ГОД)

78,9

185,4

56,6

192,2

154,6

86,1

СОКРАЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ И ЗАТРАТ
НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ЦИКЛ

753,8

2010

МЕТАЛЛУРГИЯ

2011

ЭНЕРГОСНАБЖЕНИЕ

2012

КЕЙТЕРИНГ И ЭКСПЛУАТАЦИЯ ЗДАНИЙ
РЕМОНТ СПЕЦТЕХНИКИ

2013

ДИСТРИБЬЮЦИЯ И
ЛОГИСТИКА

ФМС

МАШИНОСТРОЕНИЕ
ПРОИЗВОДСТВО УДОБРЕНИЙ

ОРГАНЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ
ДОБЫЧА ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ

2016

ДЕРЕВОПЕРЕРАБОТКА
АВИАЦИОННАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ
СТРОИТЕЛЬСТВО

МЕТАЛЛУРГИЯ
ПИЩЕВОЕ ПРОИЗВОДСТВО
ДОБЫЧА ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ

2015

2014

ПРОИЗВОДСТВО ОДНОРАЗОВЫХ
МЕДИЦИНСКИХ ИЗДЕЛИЙ

КОНТЕЙНЕРНЫЕ И ИНТЕРМОДАЛЬНЫЕ
ПЕРЕВОЗКИ И ЛОГИСТИКА
МАШИНОСТРОЕНИЕ

Номинация: «ТОП-100: Лидеры по производительности труда в машиностроении России – 2017»

Мы выражаем глубокую благодарность [ГК «ЛюдиPeople»](#), партнеру-спонсору номинации «Машиностроение», за содействие в проведении Премии по производительности – 2017.

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

- Подольский машиностроительный завод – в Московской области;
- Новосибирский авиаремонтный завод – в Новосибирской области;
- Красногорский комбинат автофургонов – в Республике Марий Эл.

1-е место: Подольский машиностроительный завод, производительность труда: **38,82 млн руб./чел. в год.**

Подольский машиностроительный завод также является лидером по производительности в Московской области и уверенно входит в тройку лидеров номинации «Машиностроение» уже не первый год. Кроме того предприятие разбавило собой десятку общероссийских лидеров производительности, в остальном представленную предприятиями отрасли «Нефтегазодобыча и нефтепереработка». Рост производительности за год составил +124 %.

«Накопленные за долгие годы опыт и знания в области инжиниринга, изготовления и наладки паровых котлов и оборудования котельного острова, а также имеющийся штат высококвалифицированных специалистов и собственные производственные площади позволяют ЗиО оставаться одним из ведущих предприятий энергетического машиностроения России». **Годовой отчет АО «ЗиО» за 2016 год**

23

2-е место: Гражданские самолеты Сухого (Объединенная авиастроительная корпорация), производительность труда: **17,18 млн руб./чел. в год.**

Предприятие также является лидером по производительности труда среди авиастроителей. Рост производительности за год составил +29 %.

3-е место: Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин», производительность труда: **16,15 млн руб./чел. в год.**

Рост производительности за год составил +27 %.

«ЦКБ МТ «Рубин» – один из мировых лидеров в проектировании подводных лодок и ведущее в России конструкторское бюро подводного кораблестроения. Основные направления деятельности: проектирование подводных лодок всех классов, проектирование морских сооружений различного назначения, проектирование, изготовление, испытания и поставка опытных и серийных образцов судового комплектующего оборудования и устройств». **Официальный сайт ЦКБ МТ «Рубин»**

Александр Владимирович Салтаев, председатель Правления, генеральный директор ООО «Уральские локомотивы», 7 место по производительности труда в отрасли «Машиностроение»: «Завод «Уральские локомотивы» является одним из самых современных предприятий транспортного машиностроения не только в нашей стране, но и в Европе. На нашем предприятии разработаны и запущены в серийное производство принципиально новые для российского транспортного машиностроения виды подвижного состава. Мы создали первый российский электровоз с коллекторным тяговым двигателем 2ЭС6, на сегодняшний день – самый массовый электровоз на российских железных дорогах. На нашем заводе впервые освоено производство электровозов с асинхронным тяговым двигателем – 2ЭС10. Мы первыми в нашей стране с нуля организовали производство и наладили выпуск скоростных электропоездов «Ласточка». Создали уникальный продукт – магистральный электровоз 2ЭС7, работающий от сети переменного тока, который уже 9 месяцев эксплуатируется на БАМ Восточно-Сибирской железной дороги, где очень хорошо себя зарекомендовал.

Реализация всех этих инновационных проектов была бы невозможна без постоянно проводимой модернизации производственных мощностей и работы по оптимизации затрат и повышению эффективности. Благодаря, в том числе, этим мероприятиям в 2016 году производительность труда составила 8,8 млн рублей в год на 1 работника при численности в 3330 человек. Это на 90% выше аналогичного показателя работы предприятия в 2011 году, и на 22%



лучше, чем в 2015-м. Я считаю, это очень важный результат работы всего коллектива завода.

Такой результат говорит еще и о том, что выбранный нами курс на постепенное повышение уровня локализации нашей продукции является правильным. На сегодняшний день выпускаемые «Уральскими локомотивами» электропоезда «Ласточка» более чем на 80% состоят из российских компонентов».



Андрей Никипелов, генеральный директор АО «Атомэнергомаш», 48 место по производительности труда в отрасли «Машиностроение»: «Мы производим сложное длинноцикловое оборудование, от своевременности изготовления которого напрямую зависит скорость строитель-

ства блока. Поэтому в цепочке создания продукта «АЭС» нам необходимо эффективно управлять сроками и себестоимостью, позволяя «Росатому» в конечном итоге предлагать заказчику качественный продукт по выгодной цене и в оптимальные сроки. На первом месте в этой работе стоит правильное выстраивание всех управленческих и производственных процессов, начиная с заключения контракта и до отгрузки оборудования заказчику. Мы картировали все основные процессы, ищем любую возмож-

ность для оптимизации административных и производственных сроков, чтобы не возникали ситуации, когда у тебя на заводе простаивает оборудование из-за того, что кто-то в офисе не успел вовремя провести закупочные процедуры.

Все это позволяет добиваться существенных улучшений. К примеру, только за счет правильного выстраивания производственных потоков с 2012 по 2016 год на АО «ЦКБМ» производительность труда выросла на 126%, а количество выпускаемых в год главных циркуляционных насосных агрегатов для АЭС увеличилось в 2,5 раза. Также в рамках работы, направленной на повышение эффективности компания активно реализует непрофильное имущество и активы. В целом за последние годы АЭМ освободил 650 тыс. квадратных метров земель и зданий. Общая выручка от продажи непрофильных активов и площадей в 2012-2016 гг. составила 4,1 млрд рублей плюс экономия на обслуживании, ремонте, коммунальных услугах и так далее». *Пресс-служба АО «Атомэнергомаш»*

Таблица 7. ТОП-100: Лидеры по производительности труда в машиностроении России – 2017 (1/2)

№	Компания	Производи- тельность 2016, млн. руб./чел./год	Регион
1	Подольский машиностроительный завод	38,82	Московская область
2	Гражданские самолеты Сухого	17,18	Москва
3	Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин»	16,15	Санкт-Петербург
4	Ленинградский судостроительный завод "Пелла"	15,08	Ленинградская область
5	Роствертол	9,55	Ростовская область
6	Судостроительный завод «Волга»	9,00	Нижегородская область
7	Уральские локомотивы	8,76	Свердловская область
8	Новосибирский авиаремонтный завод	7,49	Новосибирская область
9	Машиностроительный завод имени М.И.Калинина, г.Екатеринбург	7,05	Свердловская область
10	Адмиралтейские верфи	6,86	Санкт-Петербург
11	Ярославский ВРЗ «Ремпутьмаш»	6,73	Ярославская область
12	Государственное машиностроительное конструкторское бюро "Вымпел" имени И.И. Торопова	6,69	Москва
13	Корпорация "Иркут"	6,67	Иркутская область
14	Судостроительная фирма "АЛМАЗ"	6,57	Санкт-Петербург
15	Череповецкий литейно-механический завод	6,27	Вологодская область
16	Метровагонмаш	6,05	Московская область
17	Петербургский тракторный завод	5,76	Санкт-Петербург
18	Завод Тула	5,73	Тульская область
19	НПК «Объединенная Вагонная Компания»	5,64	Москва
20	Машиностроительный завод	5,45	Московская область
21	Демиховский машиностроительный завод	5,22	Московская область
22	ИЛ (Авиационный комплекс им. С.В. Ильюшина)	5,09	Москва
23	Октябрьский электровагоноремонтный завод	5,04	Санкт-Петербург
24	Автодизель (Ярославский моторный завод)	4,96	Ярославская область
25	Калужский завод «Ремпутьмаш»	4,93	Калужская область
26	Красногорский комбинат автофургонов	4,92	Республика Марий Эл
27	НПО "Высокоточные комплексы"	4,69	Москва
28	Чепецкий механический завод	4,52	Удмуртская Республика
29	НПП "Старт" им. А.И. Яскина	4,50	Свердловская область
30	АВТОВАЗ	4,45	Самарская область
31	Вертолеты России	4,44	Москва
32	Компания Сухой	4,42	Москва
33	Сибнефтемаш	4,37	Тюменская область
34	Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С. П. Королева	4,23	Москва
35	ТКЗ "Красный котельщик"	4,23	Ростовская область
36	Казанский вертолетный завод	4,06	Республика Татарстан
37	Объединенная судостроительная корпорация (Группа ОСК)	3,76	Санкт-Петербург
38	Санкт-Петербургское открытое акционерное общество "Красный Октябрь"	3,76	Санкт-Петербург
39	Свердловский путевой ремонтно-механический завод "Ремпутьмаш"	3,75	Свердловская область
40	Рузавский завод химического машиностроения	3,75	Республика Мордовия
41	ОДК-Авиадвигатель	3,71	Пермский край
42	Казанькомпрессормаш	3,66	Республика Татарстан
43	КАМАЗ	3,59	Республика Татарстан
44	Криогенмаш	3,52	Московская область
45	Судостроительный завод "Вымпел"	3,51	Ярославская область
46	Уральский завод химического машиностроения	3,49	Свердловская область
47	Артемковский машиностроительный завод «ВЕНТИПРОМ»	3,48	Свердловская область
48	Атомэнергомаш	3,48	Москва
49	Тверской вагоностроительный завод	3,44	Тверская область
50	Авиационная корпорация "Рубин"	3,42	Московская область

Таблица 7. ТОП-100: Лидеры по производительности труда в машиностроении России – 2017 (2/2)

№	Компания	Производи- тельность 2016, млн. руб./чел./год	Регион
51	Корпорация "Тактическое ракетное вооружение"	3,41	Московская область
52	Судостроительный завод "Северная верфь"	3,40	Санкт-Петербург
53	Выборгский судостроительный завод	3,33	Ленинградская область
54	Мельинвест	3,33	Нижегородская область
55	Центросвармаш	3,25	Тверская область
56	Московский вертолетный завод им. М.Л. Миля	3,23	Москва
57	Северное проектно-конструкторское бюро	3,23	Санкт-Петербург
58	Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»	3,22	Свердловская область
59	Уфимское моторостроительное производственное объединение	3,22	Республика Башкортостан
60	ТЯЖМАШ	3,21	Самарская область
61	Верещагинский ПРМЗ «Ремпутьмаш»	3,17	Пермский край
62	Арзамасский машиностроительный завод	3,16	Нижегородская область
63	Прибалтийский судостроительный завод «Янтарь»	3,15	Калининградская область
64	Смоленский авиационный завод	3,12	Смоленская область
65	Красногорский завод имени Зверева	3,11	Московская область
66	ММП им. В.В. Чернышева	3,05	Москва
67	Мотовилихинские заводы	3,05	Пермский край
68	Дукс	2,99	Москва
69	Концерн "Калашников"	2,97	Удмуртская Республика
70	Научно-исследовательское предприятие общего машиностроения	2,92	Нижегородская область
71	Светлоградагромаш	2,90	Ставропольский край
72	Судоремонтно-судостроительная корпорация	2,90	Нижегородская область
73	ПО ЕЛАЗ	2,88	Республика Татарстан
74	Ижевский мотозавод «Аксион-холдинг»	2,86	Удмуртская Республика
75	МТЗ ТРАНСМАШ	2,85	Москва
76	Калужский турбинный завод	2,83	Калужская область
77	Машиностроительный завод "ЗиО-Подольск"	2,80	Московская область
78	НПО "Стрела"	2,78	Тульская область
79	Группа ГМС	2,77	Москва
80	Государственная корпорация «Ростех»	2,74	Москва
81	Завод Старт	2,74	Курганская область
82	Абдулинский ПРМЗ «Ремпутьмаш»	2,69	Оренбургская область
83	Тулажелдомаш	2,66	Тульская область
84	Курганский машиностроительный завод	2,61	Курганская область
85	ОДК-Пермские моторы	2,61	Пермский край
86	Сибирское специальное бюро электротермического оборудования	2,60	Новосибирская область
87	Тамбовский завод "Комсомолец" имени Н.С. Артёмова	2,59	Тамбовская область
88	Челябинский кузнечно-прессовый завод	2,59	Челябинская область
89	Ковровский механический завод	2,56	Владимирская область
90	Зеленодольский завод им. А.М. Горького	2,55	Республика Татарстан
91	НПО Сатурн	2,51	Ярославская область
92	Новороссийский судоремонтный завод	2,51	Краснодарский край
93	Уралмашзавод	2,49	Свердловская область
94	Завод №9	2,47	Свердловская область
95	Центр судоремонта "Звездочка"	2,46	Архангельская область
96	Казанское моторостроительное производственное объединение	2,44	Республика Татарстан
97	Объединенная двигателестроительная корпорация	2,43	Москва
98	Первомайскхиммаш	2,40	Тамбовская область
99	Окская судовой верфь	2,40	Нижегородская область
100	Новосибирский стрелочный завод	2,37	Новосибирская область

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

При высоком уровне производительности труда многие предприятия отрасли демонстрируют и существенный рост этого показателя по сравнению с предыдущим годом.

1-е место: Концерн «Калашников»,
рост производительность труда: **+194 %**.

2-е место: ТКЗ «Красный котельщик»,
рост производительность труда: **+181 %**.

3-е место: Сибирское специальное бюро электротермического оборудования,
рост производительность труда: **+153 %**.



Сергей Юрасов, вице-президент Объединенной авиастроительной корпорации по производству и техническому развитию: «Стратегия ОАК – кратное, в шесть раз, увеличение производительности труда на наших заводах. Именно поэтому несколько лет назад в рамках внедрения про-

граммы Бережливого производства мы развернули системную работу на всех участках – от проектирования и производства до послепродажного обслуживания самолетов – по внедрению незатратных улучшений; они стали проводиться на всех предприятиях холдинга.

В прошлом году нам удалось более чем в 1,6 раз увеличить эффект от постоянных улучшений, сумма

оценивается более чем в 360 млн рублей. Лучшим проектом признан проект «Системный подход к повышению производительности труда» коллег из Комсомольска-на-Амуре, реализация которого в 2016 году привела почти к 30% повышению производительности сборки лайнера SSJ100.

**РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА
ЗА ГОД В ГРАЖДАНСКИХ САМОЛЕТАХ
СУХОГО (ОБЪЕДИНЕННАЯ
АВИАСТРОИТЕЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ)
СОСТАВИЛ +29 %**

Воздушное судно – одно из самых сложных изделий в машиностроении. Именно поэтому благодаря постоянной борьбе за улучшение экономических показателей – оптимизацию сборки, складского хозяйства и послепродажного обслуживания мы повышаем конкурентоспособность проекта и продлеваем его жизненный цикл. Ведь срок жизненного цикла удачного проекта может исчисляться, при применении инструментов Бережливого производства, и тремя, и четырьмя десятками лет».

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

№	Компания	Прирост производитель- ности труда 2016/2015, %	Регион
1	Концерн "Калашников"	194	Удмуртская Республика
2	ТКЗ "Красный котельщик"	181	Ростовская область
3	Сибирское специальное бюро электротермического оборудования	153	Новосибирская область
4	Рузаевский завод химического машиностроения	144	Республика Мордовия
5	Подольский машиностроительный завод	124	Московская область
6	Завод Тула	113	Тульская область
7	Демиховский машиностроительный завод	107	Московская область
8	Завод Старт	106	Курганская область
9	Корпорация "Тактическое ракетное вооружение"	100	Московская область
10	Анжерский машиностроительный завод	100	Кемеровская область
11	Тулажелдомаш	93	Тульская область
12	Электромеханика	89	Тверская область
13	Новосибирский авиаремонтный завод	88	Новосибирская область
14	Волгограднефтемаш	87	Волгоградская область
15	Московский локомотиворемонтный завод	84	Москва
16	ТЯЖМАШ	83	Самарская область
17	Уралмашзавод	83	Свердловская область
18	Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»	78	Свердловская область
19	Окская судостроительная	73	Нижегородская область
20	Уралкриомаш	72	Свердловская область
21	Казанькомпрессормаш	71	Республика Татарстан
22	Салаватнефтемаш	71	Республика Башкортостан
23	Концерн Кизлярский электромеханический завод (КЭМЗ)	65	Республика Дагестан
24	Вяземский машиностроительный завод	63	Смоленская область
25	Абдулинский ПРМЗ «Ремпутьмаш»	59	Оренбургская область
26	Метровагонмаш	57	Московская область
27	Таганрогский авиационный научно-технический комплекс им. Г.М. Бериева	52	Ростовская область
28	Электростальский завод тяжелого машиностроения	50	Московская область
29	Дукс	49	Москва
30	Саста	48	Рязанская область
31	Санкт-Петербургское открытое акционерное общество "Красный Октябрь"	46	Санкт-Петербург
32	Брянский арсенал	45	Брянская область
33	Муромтепловоз	45	Владимирская область
34	Судостроительный завод "Лотос"	44	Астраханская область
35	Роствертол	44	Ростовская область
36	Центросвармаш	43	Тверская область
37	КАМАЗ	42	Республика Татарстан
38	ММП им. В.В. Чернышева	41	Москва
39	Автодизель (Ярославский моторный завод)	38	Ярославская область
40	Коломенский завод "Текстильмаш"	37	Московская область
41	Гидромаш	37	Нижегородская область
42	Гидропривод	36	Липецкая область
43	Светлоградагромаш	36	Ставропольский край
44	Гидроагрегат	35	Нижегородская область
45	Вагоноремонтное предприятие "Грязи"	35	Липецкая область
46	Тутаевский моторный завод	34	Ярославская область
47	Нефтекамский автозавод	34	Республика Башкортостан
48	Октябрьский электровагоноремонтный завод	34	Санкт-Петербург
49	Досчатинский завод медицинского оборудования	33	Нижегородская область
50	Пермский завод "Машиностроитель"	32	Пермский край

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

№	Компания	Прирост производитель- ности труда 2016/2015, %	Регион
51	Барнаултрансмаш	31	Алтайский край
52	Туполев	31	Москва
53	АВТОВАЗ	31	Самарская область
54	Курганский машиностроительный завод	30	Курганская область
55	Гражданские самолеты Сухого	29	Москва
56	Туймазинский завод автобетоновозов	29	Республика Башкортостан
57	НПО "ЭЛСИБ"	28	Новосибирская область
58	НПО Сатурн	27	Ярославская область
59	Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин»	27	Санкт-Петербург
60	МТЗ ТРАНСМАШ	26	Москва
61	Тяжмехпресс (Завод по выпуску тяжелых механических прессов)	26	Воронежская область
62	Белебеевский завод «Автономаль»	26	Республика Башкортостан
63	Агрегат, г. Сим	25	Челябинская область
64	Технодинамика	25	Москва
65	Тверской вагоностроительный завод	25	Тверская область
66	Артемовский машиностроительный завод «ВЕНТИПРОМ»	25	Свердловская область
67	НПО Наука	25	Москва
68	Аксайкардандеталь	24	Ростовская область
69	Красногорский завод имени Зверева	24	Московская область
70	Сибнефтемаш	24	Тюменская область
71	Шадринский автоагрегатный завод	22	Курганская область
72	Уральские локомотивы	22	Свердловская область
73	Бежецкий завод "Автоспецоборудование"	21	Тверская область
74	Завод им. В.А. Дегтярева	21	Владимирская область
75	Грязинский культиваторный завод	20	Липецкая область
76	Некрасовский машиностроительный завод	20	Ярославская область
77	НПП "Старт" им. А.И. Яскина	20	Свердловская область
78	Северное производственное объединение "Арктика"	19	Архангельская область
79	НПО "Высокоточные комплексы"	19	Москва
80	Авиакор – авиационный завод	19	Самарская область
81	Нижнеломовский электромеханический завод	19	Пензенская область
82	Калужский двигатель	18	Калужская область
83	Плавский машиностроительный завод "Плава"	18	Тульская область
84	Атомэнергомаш	17	Москва
85	МПО им. И.Румянцева	17	Москва
86	Автоэлектроарматура	16	Псковская область
87	Нижнетуринский машиностроительный завод "Вента"	16	Свердловская область
88	Стар	16	Пермский край
89	Елецгидроагрегат	15	Липецкая область
90	Гаврилов-Ямский машиностроительный завод "Агат"	15	Ярославская область
91	НПК «Объединенная Вагонная Компания»	15	Москва
92	Корпорация "Иркут"	15	Иркутская область
93	Свердловский путевой ремонтно-механический завод "Ремпутьмаш"	14	Свердловская область
94	Челябинский кузнечно-прессовый завод	14	Челябинская область
95	Термостойкие изделия и инженерные разработки	14	Ярославская область
96	ПО ЕлАЗ	13	Республика Татарстан
97	Группа ГМС	13	Москва
98	Заволжский моторный завод (ЗМЗ)	13	Нижегородская область
99	Чепецкий механический завод	13	Удмуртская Республика
100	НПП "Респиратор"	13	Московская область

Производительность в машиностроении – типичные ошибки и пути их решения

Основы отечественного машиностроения были заложены в годы масштабной индустриализации. Процветавшее в советское время, сегодня оно не всегда успевает за новыми требованиями динамичного мирового рынка. О факторах, тормозящих рост эффективности и производительности машиностроительных предприятий России, и возможностях их преодоления рассказывают председатель Экспертного Совета ГК «ЛюдиPeople» Виктория Петрова и руководитель проекта Ольга Бондаренко.



*Виктория Петрова,
председатель Экспертного Совета ГК «Люди-
People»*

Машиностроение принято считать одной из базовых отраслей нашей экономики. Однако если присмотреться внимательно, заметно, что некоторые предприятия отрасли находятся в далеко не лучшем состоянии.

Абсолютное большинство из них было построено при социализме, и с тех пор там мало что изменилось – компоновка предприятий, расположение цехов, оборудования – все осталось в том же виде, что и 30-40 лет назад, что совершенно не соответствует требованиям и конкурентным условиям современной экономики.

Главное из этих требований – сокращение себестоимости. Ежедневное и постоянное. Это важно и для тех, кто осваивает новые рынки, и для тех, кто участвует в программах импортозамещения, и для любой компании отрасли.

К сожалению, у менеджмента в России существует излюбленный способ сокращения себестоимости – по-статейный. То есть отрезать от каждой статьи расходов какой-то произвольный процент. А еще лучше – сократить «малозначимые» статьи типа ремонтов или обучения и переподготовки персонала. Ведь все наши сотрудники – грамотные люди, зачем их учить? Такой подход грозит серьезными проблемами в будущем.

В отличие от мировых лидеров в области машиностроения – американцев, немцев, японцев, мы совершенно не умеем каждый день, упорно и настойчиво работать с себестоимостью, сокращать ее в постоянном режиме. В большинстве случаев у нас это – проект, кампания, блицкриг. Мы придумываем какие-нибудь программы Бережливости и начинаем активно все беречь и оптимизировать, зачастую вовлекая в этот процесс огромное количество дополнительных ресурсов. Через год программа заканчивается, и мы об этом больше не вспоминаем. Через полтора года достигнутые результаты (если они

были!) сходят на нет.

И это происходит не только в государственных и муниципальных организациях и предприятиях, но и, что самое удивительное, – на частных производствах. Причина, скорее всего, в том, что Россия – большая и богатая страна. У нас всегда было огромное, фактически бесконечное количество любых ресурсов, об экономии которых можно было не задумываться. А те же японцы или голландцы веками привыкли относиться к ресурсам рачительно.

Есть хороший пример, когда в японских компаниях в конце каждого рабочего дня проводятся общие собрания на уровне цеха или участка, где работники задают себе три вопроса: что мы сегодня делали, что сделали и что мы будем делать завтра по-другому. То есть ежедневно подробно разбираются ошибки и недочеты и делаются выводы, которые немедленно превращаются в действия по улучшению, ежедневно ведется работа по оптимизации вовлекаемых ресурсов, снижению себестоимости и повышению качества производимой продукции.

На российских предприятиях такой метод управления только начинает кое-где зарождаться. Для большинства же, день прошел – и ладно.

Типичные ошибки в управлении производством:

- Нет учета ресурсов, и не ведется статистика их использования, не используются современные информационные технологии.

Мы усовершенствовали формулу индекса многофакторной производительности, предложенную американским экономистом Арнольдом Солоуэем (Arnold Soloway), чтобы визуализировать ресурсы, вовлекаемые предприятием в процесс производства (рис. 2). Там же мы укрупненно показали мероприятия, которые необходимо проводить для снижения потребления данных ресурсов. За годы работы ГК «ЛюдиPeople» мы накопили значительный опыт и статистику по этим направлениям и можем уже на стадии первичного аудита довольно точно определить возможный экономический эффект.

Приведем пример одного из недавних проектов. Один из наших заказчиков имеет в пользовании около 65 км подъездных путей и оперирует тысячами вагонов – собственных и арендованных. И во время визита на одно из предприятий мы обратили внимание на 14 тепловозов, которые в круглосуточном режиме переставляют с места на место 420 вагонов. Это люди, это ГСМ, это деньги. Аренда вагона обходится в 1000 рублей в день. Выясняется, что для обеспечения всех нужд производства достаточно 100 вагонов.

Все остальные просто переставляют с места на место для того, чтобы не мешались. И этим заняты десятки людей круглосуточно. И так на всех про-

Справка о компании

Экспертная группа «ЛюдиPeople». Повышаем качество операционной и производственной деятельности, управления персоналом.

Наш девиз: «Практика – критерий истины». Все наши эксперты – люди, имеющие серьезный практический управленческий опыт, подтвержденный результатами. Мы считаем, что даже в самой лучшей компании можно найти от 30% внутренних резервов, и сделать ее еще лучше.

Работая на рынке с 2009 года, реализуя проекты повышения эффективности для лидеров различных отраслей: машиностроения, металлургии, добычи и переработки полезных ископаемых, транспорта, химии и газохимии, мы накопили огромную статистику и библиотеку кейсов. Готовы делиться всем, что знаем и умеем.

Сайт: <http://hr-people.ru>

Прирост промышленного производства

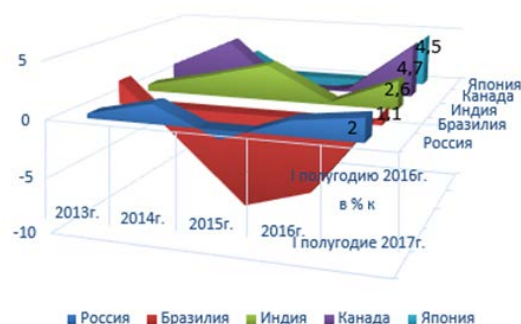


Рис. 1. Сравнение прироста промышленного производства в России и других странах мира (по данным Росстата)

изводственных площадках. При этом, оперативный учет ведется на листе ватмана и в бесчисленном количестве журналов.

А производство растет, площадки не справляются, и руководство предприятия выходит на акционеров с инициативой построить еще несколько железнодорожных веток. Стоимость километра путей – миллион долларов. И акционеры уже были на грани принятия этого «инвестиционного» решения.

Такое отношение к статистике и учету ресурсов приводит к гигантским потерям. Например, зачастую людей заставляют работать в авральном режиме во вторую и третью смену, платят им сверхурочные, а это – очень серьезные деньги, при том что если правильно рассчитать трудозатраты,

Мы усовершенствовали формулу Индекса многофакторной производительности

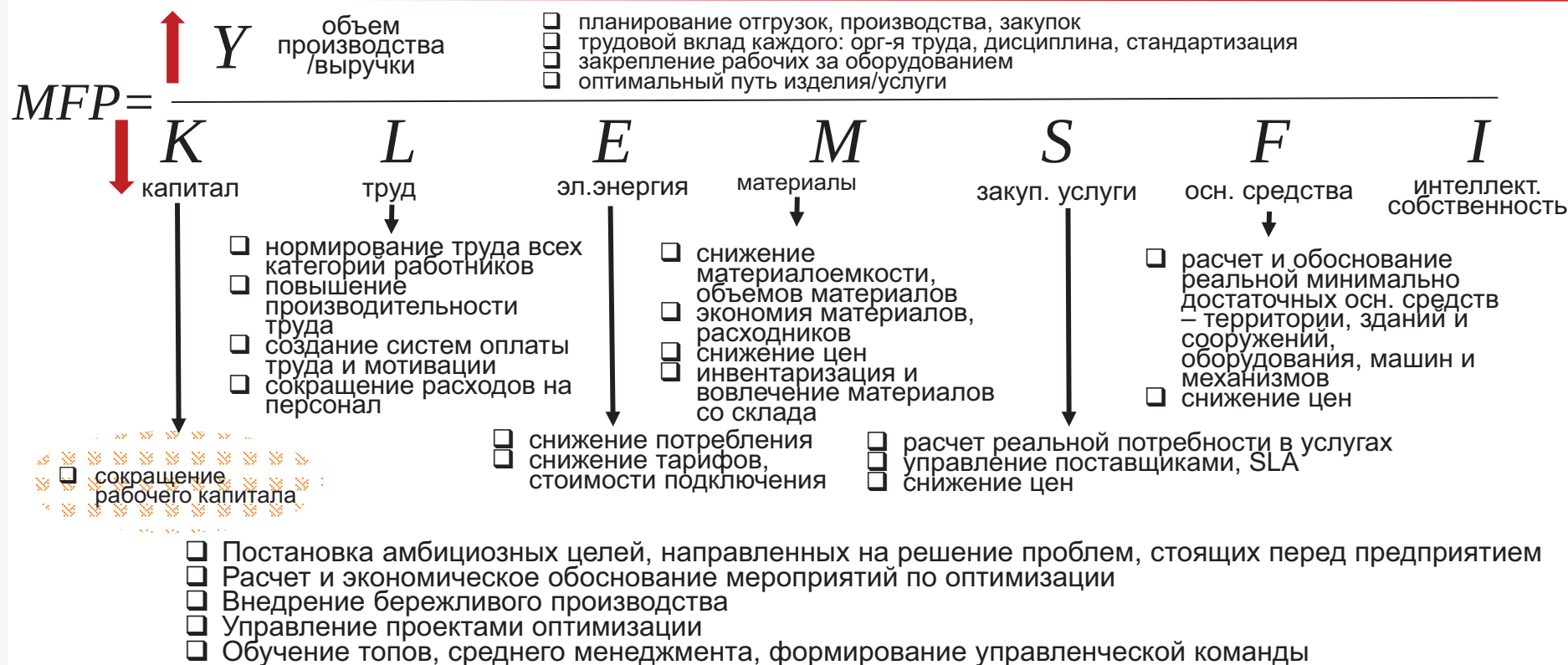


Рис. 2. Усовершенствованная формула индекса многофакторной производительности

получится, что одной смены вполне хватит.

То есть мы напряженно работаем целыми днями, очень устаем, но результата от нашей работы практически нет. Принцип Парето в наглядном примере – 80 процентов усилий практически не дают эффекта.

• **Неправильно организованные процессы.**

Зачастую бывает так, что либо три подразделения, расталкивая друг друга локтями, занимаются одним и тем же, либо, наоборот, проблема очевидна, но нет функции, которой поручено ее решение.

Один из наших заказчиков – предприятие по управлению городскими водопроводными сетями – все время жаловался на то, что главной их проблемой являются врезки и воровство воды. Выяснилось, что у них не было ни одного ответственного сотрудника, который бы находил и ликвидировал эти самые врезки. То есть у руководителя компании нет никакого механизма решения самой важной для предприятия проблемы.

• **Менеджеры не видят реальных проблем.**

Приходя на предприятия, проводя структурированные интервью, мы задаем менеджерам, специалистам вопрос: «Существует ли какая-либо проблема? Что мешает повышению производительности в направлении?» Преобладающее большинство ответов звучит как «все прекрасно». Но при этом предприятие – глубоко убыточно. Они каждый день ходят на работу, каждый день совершают какие-то привычные действия, привычные настолько, что менеджеры перестают видеть реальные проблемы. Увольнять их за это с работы бессмысленно – новые будут не лучше. Их нужно учить и тренировать.

ПРАКТИЧЕСКИ ЛЮБОМУ ПРЕДПРИЯТИЮ И ПРОИЗВОДСТВЕННОМУ ПРОЦЕССУ НУЖЕН ВНЕШНИЙ ВЗГЛЯД

Поэтому практически любому предприятию и производственному процессу нужен внешний взгляд. У врачей есть такое выражение: «ты сам не можешь вырезать себе аппендицит».

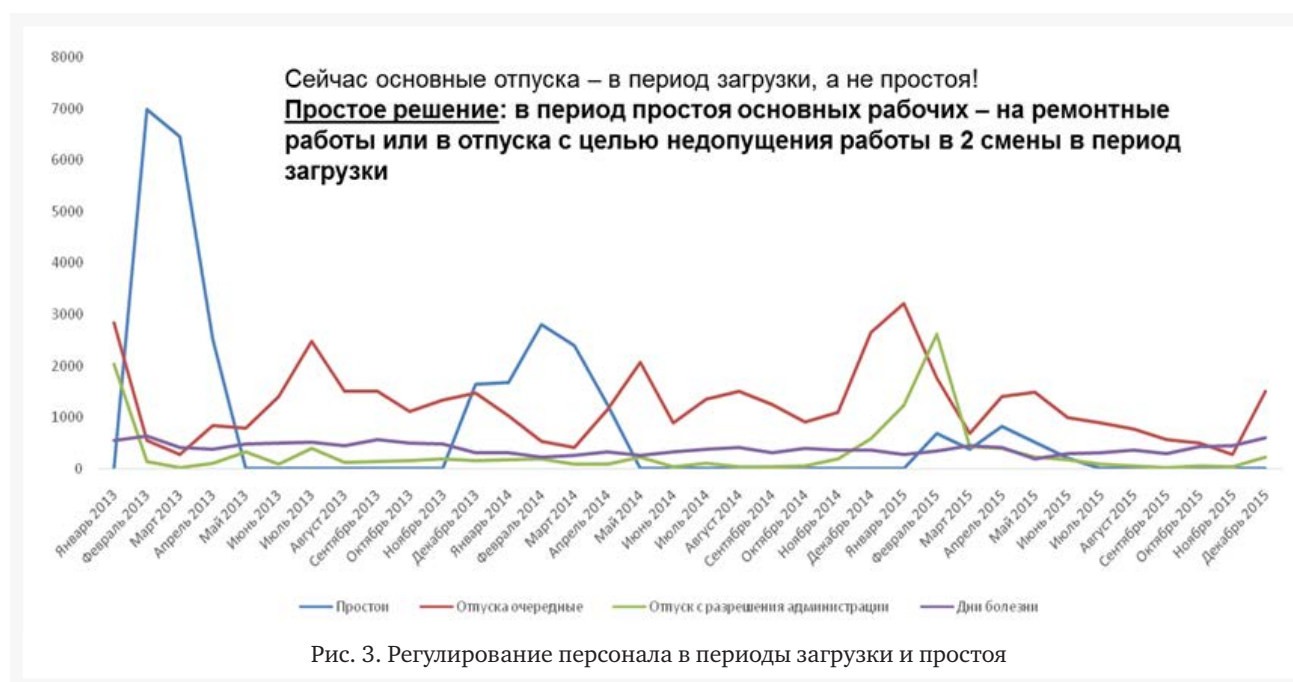
Выход из ситуации вполне прост.

Во-первых, необходимо научить менеджеров учитывать и планировать ресурсы. Для этого достаточно разработать простейшие системы учета, которыми может пользоваться любой. Это можно сделать и самим, а можно и пригласить консультантов.

Во-вторых, нужно разработать такие производственные системы, которые бы как можно меньше зависели от человека и убирали тот самый «человеческий фактор», который и приводит к большинству потерь. Самостоятельно это сделать довольно сложно, но создание такой системы приводит к экономии огромных денег.

Или, например, третье – разработать четкий график работ. Это позволит сгладить «пики» в производственных процессах, сделает их более плавными и также поможет сэкономить существенное количество ресурсов. И, как следствие, снизить себестоимость.

Простых решений для повышения производительности труда в производственных процессах великое множество, но их надо постоянно искать, учиться видеть проблемы и потери и находить лучшие решения для их устранения.



Номинация: «ТОП-100: Лидеры производительности труда в ВПК России – 2017»

Подводя итоги Премии по производительности, мы всегда выделяем наряду с отраслевыми номинациями и номинацию «Лидеры производительности труда в ВПК России». Причиной тому является высокая роль, отводимая военно-промышленному комплексу в структуре экономики страны.

Рост в области ВПК принес свои плоды и положительно сказался на представителях отрасли и предприятиях смежных отраслей. Несмотря на традиционную «закрытость» предприятий отрасли, в номинации представлены данные ста лидеров по показателю производительности труда.

1-е место: Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин» (Объединенная судостроительная корпорация),
производительность труда: **16,15 млн руб./чел. в год.**

Предприятие также является лидером по производительности труда в судостроительной отрасли.

*«В число ключевых приоритетов АО «ОСК» в долгосрочной перспективе входят создание новых производственных мощностей, модернизация действующей производственной базы, а также совершенствование производственных процессов в целях увеличения производительности труда и создания высокопроизводительных рабочих мест, повышения энергоэффективности и энергосбережения, экологичности производства. Внедрение технологических инноваций осуществляется в целях вывода на рынок инновационной продукции, соответствующей, а по ряду параметров превосходящей известные мировые аналоги. В 2016 году суммарный объем затрат на реализацию инновационных проектов технологической направленности составил более 2,7 млрд рублей». **Годовой отчет АО «ОСК» за 2016 год***

34

2-е место: Роствертол (холдинг «Вертолеты России»),
производительность труда: **9,55 млн руб./чел. в год.**

*«Производственный процесс представляет собой замкнутый взаимосвязанный комплекс различных основных и вспомогательных производств и служб: цехов и служб подготовки производства, механосборочное производство, заготовительно-штамповочное и кузнечно-прессовое производства, агрегатно- и монтажно-сборочные производства, цех окончательной сборки, лопастной завод, лётно-испытательная станция. Огромное внимание в компании уделяется обновлению имеющегося оборудования и внедрению нового более производительного. Внедрение более производительного оборудования позволяет внедрять цифровые технологии CAD CAM CAE. Целенаправленная работа руководства предприятия по росту объемов производства вывела ПАО «Роствертол» в число крупнейших компаний России». **Официальный сайт ПАО «Роствертол»***

3-е место: Новосибирский авиаремонтный завод (холдинг «Вертолеты России»),
производительность труда: **7,49 млн руб./чел. в год.**

Таблица 9. ТОП-100: Лидеры по производительности труда в ВПК России – 2017 (1/2)

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Регион
1	Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин»	16,15	Санкт-Петербург
2	Роствертол	9,55	Ростовская область
3	Новосибирский авиаремонтный завод	7,49	Новосибирская область
4	Полет Ивановский парашютный завод	7,45	Ивановская область
5	Машиностроительный завод имени М.И.Калинина, г.Екатеринбург	7,05	Свердловская область
6	Адмиралтейские верфи	6,86	Санкт-Петербург
7	Государственное машиностроительное конструкторское бюро "Вымпел" имени И.И. Торопова"	6,69	Москва
8	Корпорация "Иркут"	6,67	Иркутская область
9	Корпорация "Фазотрон - НИИР"	6,67	Москва
10	Королевская шелковая фабрика "Передовая текстильщица"	6,22	Московская область
11	Завод Тула	5,73	Тульская область
12	Борисоглебский приборостроительный завод	5,52	Воронежская область
13	ИЛ (Авиационный комплекс им. С.В. Ильюшина)	5,09	Москва
14	Казанский оптико-механический завод	4,66	Республика Татарстан
15	НПП "Старт" им. А.И. Яскина	4,50	Свердловская область
16	Вертолеты России	4,44	Москва
17	Компания Сухой	4,42	Москва
18	НПК "Научно-исследовательский институт дальней радиосвязи"	4,39	Москва
19	Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С. П. Королева	4,23	Москва
20	Казанский вертолетный завод	4,06	Республика Татарстан
21	Вологодский оптико-механический завод	3,87	Вологодская область
22	НПО "Государственный институт прикладной оптики"	3,81	Республика Татарстан
23	Объединенная судостроительная корпорация (Группа ОСК)	3,76	Санкт-Петербург
24	Санкт-Петербургское открытое акционерное общество "Красный Октябрь"	3,76	Санкт-Петербург
25	НПО "Московский радиотехнический завод"	3,74	Москва
26	ОДК-Авиадвигатель	3,71	Пермский край
27	Судостроительный завод "Вымпел"	3,51	Ярославская область
28	Госкорпорация «Росатом»	3,46	Москва
29	ПО "Уральский оптико-механический завод имени Э.С. Яламова"	3,43	Свердловская область
30	Ярославский радиозавод	3,43	Ярославская область
31	Корпорация "Тактическое ракетное вооружение"	3,41	Московская область
32	Судостроительный завод "Северная верфь"	3,40	Санкт-Петербург
33	Выборгский судостроительный завод	3,33	Ленинградская область
34	Радиоавионика	3,26	Санкт-Петербург
35	Московский вертолетный завод им. М.Л. Миля	3,23	Москва
36	Северное проектно-конструкторское бюро	3,23	Санкт-Петербург
37	Уфимское моторостроительное производственное объединение	3,22	Республика Башкортостан
38	Арзамасский машиностроительный завод	3,16	Нижегородская область
39	Прибалтийский судостроительный завод «Янтарь»	3,15	Калининградская область
40	Рязанский Радиозавод	3,14	Рязанская область
41	Российский институт мощного радиостроения	3,12	Санкт-Петербург
42	Красногорский завод имени Зверева	3,11	Московская область
43	ММП им. В.В. Чернышева	3,05	Москва
44	Мотовилихинские заводы	3,05	Пермский край
45	Златоустовский часовой завод	3,03	Челябинская область
46	Дукс	2,99	Москва
47	Концерн "Калашников"	2,97	Удмуртская Республика
48	Казанский электротехнический завод	2,97	Республика Татарстан
49	Авиаавтоматика им. В.В. Тарасова	2,96	Курская область
50	Калужский приборостроительный завод "Тайфун"	2,87	Калужская область

Таблица 9. ТОП-100: Лидеры по производительности труда в ВПК России – 2017 (2/2)

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Регион
51	Ижевский мотозавод «Аксион-холдинг»	2,86	Удмуртская Республика
52	Центральное конструкторское бюро аппаратостроения	2,83	Тульская область
53	Тульский патронный завод	2,80	Тульская область
54	НПО "Стрела"	2,78	Тульская область
55	Государственная корпорация «Ростех»	2,74	Москва
56	Швабе	2,69	Москва
57	Швабе – Оборона и Защита	2,65	Новосибирская область
58	Курганский машиностроительный завод	2,61	Курганская область
59	ОДК-Пермские моторы	2,61	Пермский край
60	Завод "Луч"	2,60	Тверская область
61	Зеленодольский завод им. А.М. Горького	2,55	Республика Татарстан
62	НПО Сатурн	2,51	Ярославская область
63	Радиофизика	2,51	Москва
64	НПО Завод "Волна"	2,48	Санкт-Петербург
65	НПФ «Меридиан»	2,47	Санкт-Петербург
66	Завод №9	2,47	Свердловская область
67	Центр судоремонта "Звездочка"	2,46	Архангельская область
68	Ставропольский радиозавод "СИГНАЛ"	2,44	Ставропольский край
69	Объединенная двигателестроительная корпорация	2,43	Москва
70	Ульяновский патронный завод	2,41	Ульяновская область
71	Окская судовой верфь	2,40	Нижегородская область
72	Завод им. В.А. Дегтярева	2,37	Владимирская область
73	Уральский приборостроительный завод	2,32	Свердловская область
74	Солнечногорский механический завод	2,25	Московская область
75	Брянский арсенал	2,23	Брянская область
76	Лыткаринский завод оптического стекла	2,21	Московская область
77	Концерн Радиоэлектронные технологии	2,15	Москва
78	НПО «Марс»	2,11	Ульяновская область
79	ПКО "Теплообменник"	2,10	Нижегородская область
80	Объединенная приборостроительная корпорация	2,09	Москва
81	Завод Радиоаппаратуры	2,07	Свердловская область
82	Туполев	2,06	Москва
83	Ступинское машиностроительное производственное предприятие	2,04	Московская область
84	Тульский оружейный завод	2,04	Тульская область
85	Электросигнал	2,03	Воронежская область
86	Информационные спутниковые системы имени академика М.Ф. Решетнёва	2,02	Красноярский край
87	Оptron	2,01	Москва
88	Нижегородский машиностроительный завод	2,00	Нижегородская область
89	Раменский приборостроительный завод	1,99	Московская область
90	Концерн Кизлярский электромеханический завод (КЭМЗ)	1,96	Республика Дагестан
91	Донской завод радиодеталей	1,95	Тульская область
92	Центральное научно-производственное объединение "Ленинец"	1,95	Санкт-Петербург
93	АК Туламашзавод	1,94	Тульская область
94	Московский завод электромеханизмов	1,94	Москва
95	МПО им. И.Румянцева	1,93	Москва
96	НПО "Оптика"	1,93	Москва
97	Орелтекмаш	1,92	Орловская область
98	НПК «Техмаш»	1,92	Москва
99	НПО Наука	1,90	Москва
100	Воронежское ЦКБ «Полус»	1,90	Воронежская область



Алексей Криворучко, генеральный директор Концерна «Калашников», 1 место по росту производительности труда в отрасли «ВПК»: «По итогам 2016 года выручка Концерна составила 18,3 млрд рублей, что в два раза выше показателей 2015 года, а чистая прибыль составила 2,3 млрд рублей. В усло-

виях санкций Концерн продолжил демонстрировать уверенный рост. Были закрыты американский и европейский рынки сбыта, где наша гражданская продукция пользовалась огромной популярностью, но благодаря совместной работе с Рособоронэкспортом, Концерн смог значительно заместить объемы, ранее поставлявшиеся на американский рынок.

Мы продолжаем уделять значительное внимание повышению эффективности предприятий Концерна, ускоренными темпами реализуя программу модернизации. За последние три года мы обновили производственные корпуса, закупили и ввели в эксплуатацию более 150 современных станков с числовым программным управлением, начали внедрение передовых технологий на всех этапах производства. На эти цели в 2014-2016 годах было инвестировано около 7 млрд рублей.

Для сокращения затрат на внутреннюю логистику построен новый логистический центр, который заменил 33 устаревших склада. Возможности центра

позволят организовать систему автоматизированного хранения и движения материалов и продукции, а также полностью исключить вероятность прихода изделий в негодность. Для повышения эффективности производства управляемого высокоточного вооружения и сокращения закупок дорогостоящего инструмента у сторонних производителей завершены работы по ремонту производственных цехов общей площадью 20 тыс. м², на которые переведены мощности по производству спецтехники и инструментальное производство.

В пересмотре также нуждались сами принципы управления, устаревшие схемы работы. Поэтому мы уделяем большое внимание обучению и развитию персонала: важно привить сотрудникам другое отношение к делу, мотивировать их на сокращение издержек и повышение производительности труда. Для развития профессиональных навыков и компетенций обучение прошли около 3 500 человек – рабочие, специалисты, руководители среднего и высшего звена. Начали работу лаборатория lean-технологий и современный административный комплекс. Улучшены условия труда, открыта новая центральная столовая на 5 000 сотрудников.

Успешная реализация новой стратегии развития Концерна, направленной на диверсификацию нашего портфеля, дальнейшая работа по модернизации производства, повышению качества продукции и разработке новых образцов оружия, а также активная работа в области продвижения нашей продукции на российском и иностранных рынках позволяют нам рассчитывать на дальнейший рост портфеля контрактов». *Годовой отчет Концерна «Калашников» за 2016 год*

Олег Белков, генеральный директор АО «Судостроительный завод «Вымпел», 27 место по производительности труда в отрасли «ВПК»: «Мы достаточно молодое предприятие, нам всего 87 лет. С 1930 года мы поставляем корабли в более чем 30 стран мира. При росте выручки на нашем предприятии с 700 миллионов до 12 миллиардов в год мы сохранили численность 1250 человек примерно, но мы выросли в производительности труда. Производительность труда на предприятии выросла в 10 раз. Средняя заработная плата повысилась с 16 тыс. до 42 тыс. рублей, план на 2025 г. – 75 тыс. рублей. Сегодня в развитие предприятия мы инвестируем порядка 3 млрд рублей. Это позволит нам создать порядка 800 рабочих мест в Рыбинске, для того чтобы эффективно выполнять существующую и будущую государственные программы.

Сегодня молодежи, кому до 35 лет, это уже 480 человек, 37% коллектива. Для того чтобы им было

дальше интересно, мы открыли филиалы питерской «корабелки», нижегородской «корабелки» на заводе, и сегодня там очно учатся сто сотрудников завода без отрыва от производства. Работает лицензированный учебный центр, где повышается квалификация порядка 250 рабочих и служащих ежегодно. Строим свою новую столовую, гостиницу. Реконструируем пионерский лагерь, лучший в регионе. Проводим спартакиады, слеты. Нужно, чтобы у них глаза горели, чтобы у них было вдохновение от работы, которую они получали. Поэтому мы все время боремся за интересные проекты и заказы кораблей, которые строим в России». *Источник: fish-news.ru*



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

1-е место: Концерн «Калашников», рост производительность труда: **+194 %**.

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

2-е место: РАТЕП, рост производительность труда: **+174 %**.

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

«Ведущие позиции предприятия обусловлены накопленным опытом, производственным, техническим, научным и конструкторским потенциалом. ОАО «РАТЕП» обеспечивает выполнение полного цикла работ в области производства продукции военного назначения: от проектирования до эффективного послепродажного обслуживания. За 2016 год предприятию удалось достичь значительных улучшений по ряду производственных и статистических показателей. Устойчивое финансово-экономическое состояние предприятия подтверждается увеличением чистой прибыли, успешным заключением новых договоров и развитием собственной социальной программы. Существенное увеличение чистой прибыли стало результатом своевременного качественного выполнения государственного оборонного заказа, что способствовало расширению направления поставок, и позволило ОАО «РАТЕП» сформировать новый портфель заказов на ближайшие годы, а также заключить ряд договоров, в том числе, и с иностранными заказчиками». **Официальный сайт ОАО «РАТЕП»**

3-е место: Радиофизика, рост производительность труда: **+172 %**.

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

«Приоритетным направлением деятельности ПАО «Радиофизика» в 2016 году являлось выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по созданию многофункциональных и специализированных радиолокационных средств оборонного, двойного и гражданского назначения. На предприятии действует Программа ПАО «Радиофизика» по снижению издержек производства на период до 2020 года. Целью Программы является поэтапное внедрение элементов системы бережливого производства, направленное на решение ключевых производственных и экономических задач предприятия: повышение конкурентоспособности и эффективности бизнеса по всем направлениям деятельности для выполнения работ с требуемым потребителем качеством в минимальные сроки и с минимальными затратами». **Годовой отчет ПАО «Радиофизика» за 2016 год**

Таблица 10. Лидеры по росту производительности труда в ВПК России за год (1/2)

№	Компания	Прирост производитель- ности труда 2016/2015, %	Регион
1	Концерн "Калашников"	194	Удмуртская Республика
2	РАТЕП	174	Московская область
3	Радиофизика	172	Москва
4	Казанский оптико-механический завод	122	Республика Татарстан
5	Завод Тула	113	Тульская область
6	Корпорация "Тактическое ракетное вооружение"	100	Московская область
7	Калужский приборостроительный завод "Тайфун"	93	Калужская область
8	Новосибирский авиаремонтный завод	88	Новосибирская область
9	Корпорация "Фазотрон - НИИР"	85	Москва
10	НПФ «Меридиан»	74	Санкт-Петербург
11	Авиаавтоматика им. В.В. Тарасова	74	Курская область
12	Окская судовой верфь	73	Нижегородская область
13	Концерн Кизлярский электромеханический завод (КЭМЗ)	65	Республика Дагестан
14	Полет Ивановский парашютный завод	64	Ивановская область
15	Воронежское ЦКБ «Полюс»	62	Воронежская область
16	НПО "Государственный институт прикладной оптики"	55	Республика Татарстан
17	Таганрогский авиационный научно-технический комплекс им. Г.М. Бериева	52	Ростовская область
18	Калиновский химический завод	50	Свердловская область
19	Дукс	49	Москва
20	Ростовский оптико-механический завод	46	Ярославская область
21	Санкт-Петербургское открытое акционерное общество "Красный Октябрь"	46	Санкт-Петербург
22	Улан-Удэнское приборостроительное производственное объединение	46	Республика Бурятия
23	Брянский арсенал	45	Брянская область
24	Роствертол	44	Ростовская область
25	ММП им. В.В. Чернышева	41	Москва
26	НПО "Московский радиотехнический завод"	40	Москва
27	Электромашиностроительный завод «ВЭЛКОНТ»	40	Кировская область
28	Владыкинский механический завод	38	Москва
29	Швабе	38	Москва
30	Швабе – Оборона и Защита	36	Новосибирская область
31	Гидроагрегат	35	Нижегородская область
32	Уральский приборостроительный завод	35	Свердловская область
33	Солнечногорский механический завод	34	Московская область
34	Пермский завод "Машиностроитель"	32	Пермский край
35	Загорский оптико-механический завод	31	Московская область
36	Тульский патронный завод	31	Тульская область
37	НПО «Марс»	31	Ульяновская область
38	Туполев	31	Москва
39	Казанский электротехнический завод	30	Республика Татарстан
40	Курганский машиностроительный завод	30	Курганская область
41	Раменский приборостроительный завод	29	Московская область
42	Златоустовский часовой завод	28	Челябинская область
43	Арзамасский приборостроительный завод имени П.И. Пландина	28	Нижегородская область
44	НПО Сатурн	27	Ярославская область
45	Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин»	27	Санкт-Петербург
46	Агрегат, г. Сим	25	Челябинская область
47	Технодинамика	25	Москва
48	НПО Наука	25	Москва
49	Альметьевский завод «Радиоприбор»	24	Республика Татарстан
50	Красногорский завод имени Зверева	24	Московская область

Таблица 10. Лидеры по росту производительности труда в ВПК России за год (2 / 2)

№	Компания	Прирост производитель- ности труда 2016/2015, %	Регион
51	Завод им. В.А. Дегтярева	21	Владимирская область
52	НПП "Старт" им. А.И. Яскина	20	Свердловская область
53	Рыбинский завод приборостроения	20	Ярославская область
54	Ульяновский патронный завод	20	Ульяновская область
55	Северное производственное объединение "Арктика"	19	Архангельская область
56	НПК «Техмаш»	19	Москва
57	Авиакор – авиационный завод	19	Самарская область
58	Нижнеломовский электромеханический завод	19	Пензенская область
59	МПО им. И.Румянцева	17	Москва
60	Стар	16	Пермский край
61	Завод "Ладога"	16	Ленинградская область
62	Ставропольский радиозавод "СИГНАЛ"	15	Ставропольский край
63	Борисоглебский приборостроительный завод	15	Воронежская область
64	Гаврилов-Ямский машиностроительный завод "Агат"	15	Ярославская область
65	Швабе – Фотосистемы	15	Москва
66	Корпорация "Иркут"	15	Иркутская область
67	Электросигнал	13	Воронежская область
68	Оптрон	13	Москва
69	НПП "Респиратор"	13	Московская область
70	Российская электроника	12	Москва
71	НПП «Краснознамёнец»	12	Санкт-Петербург
72	Концерн "Автоматика"	12	
73	Завод №9	12	Свердловская область
74	Штурманские приборы	11	Санкт-Петербург
75	Концерн Радиоэлектронные технологии	11	Москва
76	Вологодский оптико-механический завод	11	Вологодская область
77	Машиностроительный завод имени М.И.Калинина, г.Екатеринбург	10	Свердловская область
78	ИЛ (Авиационный комплекс им. С.В. Ильюшина)	10	Москва
79	ПО "Уральский оптико-механический завод имени Э.С. Яламова"	10	Свердловская область
80	Лыткаринский завод оптического стекла	10	Московская область
81	Радий	10	Челябинская область
82	РТ-Химкомпозит	10	Москва
83	Салют	10	Самарская область
84	Электромашиностроительный завод «ЛЕПСЕ»	10	Кировская область
85	Госкорпорация «Росатом»	8	Москва
86	Авангард	8	Санкт-Петербург
87	Московский вертолетный завод им. М.Л. Миля	7	Москва
88	Выборгский судостроительный завод	7	Ленинградская область
89	Государственная корпорация «Ростех»	7	Москва
90	НПО "Стрела"	7	Тульская область
91	Компания Сухой	7	Москва
92	НПО "Оптика"	6	Москва
93	Ступинское машиностроительное производственное предприятие	6	Московская область
94	Электромашиностроительный завод	6	Тульская область
95	Рязанский Радиозавод	6	Рязанская область
96	ЛЕНПОЛИГРАФМАШ	6	Санкт-Петербург
97	Объединенная судостроительная корпорация (Группа ОСК)	6	Санкт-Петербург
98	Владимирский завод "Электроприбор"	5	Владимирская область
99	Российский институт мощного радиостроения	5	Санкт-Петербург
100	Тулаточмаш	5	Тульская область



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 1800 предприятий

ERP – Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия

www.1c.ru/erp

Номинация: «ТОП-100: Лидеры по производительности труда в пищевой промышленности России – 2017»

Мы выражаем глубокую благодарность [Фирме «1С»](#), партнеру-спонсору номинации «Пищевая промышленность», за содействие в проведении Премии по производительности-2017.

2017 год отличается положительным трендом – заметным ростом производства в пищевой промышленности, как в физических объемах, так и в денежном выражении. Это стало результатом комбинации факторов – политики импортозамещения, санкций и государственных субсидий для отдельных предприятий. Как оживление в отрасли сказалось на производительности труда и кто занял первые места в этом году?

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

- Макаронно-кондитерское производство – в Белгородской области;
- Брянский молочный комбинат – в Брянской области;
- Урюпинский маслоэкстракционный завод – в Волгоградской области;
- Молочный комбинат «Воронежский» – в Воронежской области;
- РУССКИЙ ПРОДУКТ – в Калужской области;
- ОРМИ (группа компаний «Орими Трэйд») – в Ленинградской области;
- Мурманский траловый флот – в Мурманской области;
- Павловский молочный завод – в Нижегородской области;
- Орелмасло – в Орловской области;
- Молочный комбинат «Пензенский» – в Пензенской области;
- Пивобезалкогольный комбинат «Крым» – в Республике Крым;
- АЯН – в Республике Хакасия;
- Маслосырзавод «Кошкинский» – в Самарской области;
- Петербургский мельничный комбинат – в г. Санкт-Петербург;
- Тамбовское спиртоводочное предприятие «Талвис» – в Тамбовской области;
- Ульяновсксахар – в Ульяновской области.

1-е место: Петербургский мельничный комбинат (АЛАДУШКИН Групп),
производительность труда: **24,80 млн руб./чел. в год.**

Петербургский мельничный комбинат входит в тройку лидеров номинации «Пищевая промышленность» уже третий год подряд.

2-е место: ОРМИ (группа компаний «Орими Трэйд»),
производительность труда: **20,46 млн руб./чел. в год.**

3-е место: Орелмасло,
производительность труда: **19,96 млн руб./чел. в год.**

Таблица 11. Лидеры по производительности труда в подотраслях пищевой промышленности

Подотрасль промышленности	Предприятие	Производительность 2016, млн. руб./чел./год
Мукомольная промышленность	Петербургский мельничный комбинат	24,8
Рыбная промышленность	Мурманский траловый флот	17,15
Молочная промышленность	Павловский молочный завод	18,9
Масложировая промышленность	Орелмасло	19,96
Сахарная промышленность	Каневсксахар	5,68
Макаронная промышленность	Тульская макаронная фабрика	11,35
Производство напитков	АЯН	9,69
Хлебобулочная промышленность	Ногинский хлебокомбинат	6,32
Мясная промышленность	Останкинский мясоперерабатывающий комбинат	10,75
Кондитерская промышленность	Кондитерский концерн «Бабаевский» (Объединенные кондитеры)	5,12



Максим Басов, Генеральный директор ГК «Русагро», 31 место по производительности труда в отрасли «Пищевая промышленность»:

«В 2016 году Россия произвела рекордное количество сахарной свеклы, зерновых, масличных и бобовых. Беспрецедентный урожай был собран и в сельскохозяйственном бизнесе «Русагро» – почти 4,3 млн тонн свеклы, 930 тыс. тонн зерновых и 246 тыс. тонн бобовых и масличных. Производство выросло в силу роста урожайности и земельного банка. В 2016 году Компания контролировала 551 тыс. га пашни. Сахарный бизнес показал лучший производственный и второй лучший финансовый результат в своей истории. Выручка бизнеса превысила 37,2 млрд руб., а EBITDA составила 9,6 млрд руб. Сахар производился на девяти заводах, включая три завода, купленных у Группы «Разгуляй».

В Компании на конец года работало уже более 14 тыс. человек. Мы гордимся, что нам удалось в 2016 году продолжить преобразование рабочих мест в более интересные и технологичные и в не-

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В ГК «РУСАГРО» СОСТАВИЛА 6,31 МЛН РУБ. НА ЧЕЛОВЕКА В ГОД

скольких регионах стать наиболее привлекательным работодателем. В 2017 году мы планируем завершить внедрение автоматизации систем управления и развития персонала и запустить систему автоматической поддержки роста человеческого капитала. Несмотря на укрепление рубля, снижение государственной поддержки отрасли и усиление конкуренции, «Русагро» настроена на дальнейший рост бизнеса с добавленной стоимостью. С учетом этих факторов возможностей для окупаемых инвестиций в строительство новых мощностей в существующих географиях (кроме Дальнего Востока) и направлениях становится меньше, поэтому мы изучаем возможности поглощений, расширений в новые географии и направления. Компания ведет работу по выходу на рынки Китая и Японии, экспорт в которые растет. В 2016 году «Русагро» инвестировала рекордные 16,7 млрд руб., в основном в мясное и растениеводческое направления. По бизнес-плану на 2017 год инвестиции вырастут, в первую очередь за счет свиноводческого и растениеводческого бизнесов». *Годовой отчет ГК «Русагро» за 2016 год*

Таблица 12. ТОП-100: Лидеры по производительности труда в пищевой промышленности России – 2017 (1/2)

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Регион
1	Петербургский мельничный комбинат	24,80	Санкт-Петербург
2	ОРИМИ (группа компаний «Орими Трэйд»)	20,46	Ленинградская область
3	Орелмасло	19,96	Орловская область
4	Павловский молочный завод	18,90	Нижегородская область
5	Мурманский траловый флот	17,15	Мурманская область
6	Молочный комбинат "Воронежский"	14,91	Воронежская область
7	Балтийский берег	13,57	Ленинградская область
8	Урюпинский маслоэкстракционный завод	12,38	Волгоградская область
9	Группа компаний «Русагро», Сахарный бизнес	12,03	Москва
10	Тульская макаронная фабрика	11,35	Тульская область
11	Останкинский мясоперерабатывающий комбинат	10,75	Москва
12	Мельничный комбинат в Сокольниках	10,26	Москва
13	ЭКСТРА М	9,80	Москва
14	Группа компаний «Русагро», Масложировой бизнес	9,73	Москва
15	АЯН	9,69	Республика Хакасия
16	Тульский молочный комбинат	9,61	Тульская область
17	Новороссийский комбинат хлебопродуктов	9,35	Краснодарский край
18	Таганский мясокомбинат	9,23	Москва
19	Маслосырзавод "Кошкинский"	9,22	Самарская область
20	Черкизовский мясоперерабатывающий завод	8,47	Москва
21	Пермский мукомольный завод	8,46	Пермский край
22	Раменский комбинат хлебопродуктов имени В.Я.Печенова	8,02	Московская область
23	Северное Молоко	7,91	Вологодская область
24	Московский винно-коньячный завод "КиН"	7,12	Москва
25	Микояновский мясокомбинат	6,76	Москва
26	Томское пиво	6,76	Томская область
27	Тамбовское спиртоводочное предприятие "Талвис"	6,62	Тамбовская область
28	Колбасный завод "Отрадное"	6,48	Москва
29	Дека	6,33	Новгородская область
30	Ногинский хлебокомбинат	6,32	Московская область
31	Группа компаний «Русагро»	6,31	Москва
32	РУССКИЙ ПРОДУКТ	5,92	Калужская область
33	Молочный комбинат "Пензенский"	5,85	Пензенская область
34	Сергиево-Посадский мясокомбинат	5,72	Московская область
35	Пермалко	5,72	Пермский край
36	Брянский молочный комбинат	5,70	Брянская область
37	Каневсксахар	5,68	Краснодарский край
38	Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат	5,63	Республика Татарстан
39	Изобильныйхлебопродукт	5,53	Ставропольский край
40	Макаронно-кондитерское производство	5,39	Белгородская область
41	Судогодский молочный завод	5,15	Владимирская область
42	Кондитерский концерн Бабаевский	5,12	Москва
43	Белвино	5,06	Белгородская область
44	Бутурлиновский мелькомбинат	5,05	Воронежская область
45	Молсыркомбинат-Волжский	4,98	Волгоградская область
46	Великоустюгский ликёро-водочный завод	4,93	Вологодская область
47	Комбинат детского питания "Молочный край"	4,83	Хабаровский край
48	Московская кондитерская фабрика "Красный Октябрь"	4,74	Москва
49	Группа компаний «Русагро», Мясной бизнес	4,71	Москва
50	Ирбитский молочный завод	4,67	Свердловская область

Таблица 12. ТОП-100: Лидеры по производительности труда в пищевой промышленности России – 2017 (2/2)

№	Компания	Производительность 2016, млн руб./чел./год	Регион
51	Ульяновсксахар	4,60	Ульяновская область
52	Грязинский пищевой комбинат	4,54	Липецкая область
53	Суджанский маслодельный комбинат	4,53	Курская область
54	Молочный комбинат "Южно-Сахалинский"	4,53	Сахалинская область
55	Атмис-сахар	4,49	Пензенская область
56	Кондитерский комбинат «Кубань»	4,25	Краснодарский край
57	Евдаковский масложировой комбинат	4,24	Воронежская область
58	Сагуновский мясокомбинат	4,23	Воронежская область
59	Пивобезалкогольный комбинат "Крым"	4,17	Республика Крым
60	Маслосырзавод "Славянский"	4,11	Краснодарский край
61	Царицыно	4,10	Москва
62	Балашовский комбинат хлебопродуктов	4,08	Саратовская область
63	Старожиловский молочный комбинат	4,00	Рязанская область
64	Кировский мясокомбинат	3,92	Кировская область
65	Омская макаронная фабрика	3,87	Омская область
66	Кондитерская фабрика "Ударница"	3,84	Москва
67	Уссурийский бальзам	3,82	Приморский край
68	Чувашхлебопродукт	3,79	Чувашская Республика
69	Вологодский мясокомбинат	3,76	Вологодская область
70	Буденновскмолокопродукт	3,75	Ставропольский край
71	Чишминский сахарный завод	3,71	Республика Башкортостан
72	Группа Черкизово	3,61	Москва
73	РОТ ФРОНТ	3,61	Москва
74	Молочный завод "Гиагинский"	3,60	Республика Адыгея
75	Молочный завод Зеленокумский	3,56	Ставропольский край
76	Елабужский мясоконсервный комбинат	3,56	Республика Татарстан
77	Мукомольный комбинат "Воронежский"	3,41	Воронежская область
78	Сормовская кондитерская фабрика	3,40	Нижегородская область
79	Псковский городской молочный завод	3,22	Псковская область
80	Иткульский спиртзавод	3,09	Алтайский край
81	Сладонеж	3,04	Омская область
82	Алтайские макароны	3,03	Алтайский край
83	Владалко	3,02	Владимирская область
84	Армавирский хлебопродукт	3,00	Краснодарский край
85	Череповецкий мясокомбинат	2,98	Вологодская область
86	Орбита	2,97	Тамбовская область
87	Москворечье	2,95	Москва
88	Алкон	2,93	Новгородская область
89	Сочинский мясокомбинат	2,92	Краснодарский край
90	Йошкар-Олинский мясокомбинат	2,88	Республика Марий Эл
91	Кубарус-Молоко	2,83	Краснодарский край
92	Шуйская водка	2,79	Ивановская область
93	Мелеузовский сахарный завод	2,68	Республика Башкортостан
94	Черкизово	2,64	Москва
95	Консервный завод «Саранский»	2,61	Республика Мордовия
96	Группа компаний «КОМОС ГРУПП»	2,58	Удмуртская Республика
97	Воронежская кондитерская фабрика	2,56	Воронежская область
98	Птицефабрика "Боровская"	2,54	Тюменская область
99	Серовский городской молочный завод	2,52	Свердловская область
100	Кашинский ликеро-водочный завод "Вереск"	2,47	Тверская область

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

1-е место: Каневсксахар,
рост производительность труда: **+107 %**.

2-е место: Великоустюгский ликеро-водочный завод,
рост производительность труда: **+101 %**.

3-е место: Таганский мясокомбинат,
рост производительность труда: **+95 %**.

46



А.В. Шутов, Управляющий ООО «КОМОС ГРУПП», 35 место по росту производительности труда в отрасли «Пищевая промышленность»: «Мы начали год с активных действий, направленных на развитие нашего бизнеса и закончили его высокими операционными и финансовыми

результатами по всем направлениям деятельности.

Для повышения эффективности производства мы активно реализовывали проекты, направленные на модернизацию и расширение производственных мощностей животноводческих и птицеводческих комплексов, создание условий для увеличения поголовья. В отчетном году мы завершили крупный инвестиционный проект по увеличению производственной мощности ООО «Кигбаевский бекон». Строительство пяти новых корпусов, оснащенных оборудованием европейского уровня компании Big Dutchman, позволило предприятию увеличить на 30% объем производства и сократить

РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ЗА ГОД В КОМОС ГРУПП СОСТАВИЛ +17 %

себестоимость продукции.

Больших успехов предприятия агрохолдинга добились и в процессе развития производственных систем, направленном на повышение операционной эффективности и сокращение производственных затрат. Всего за 2016 год мы реализовали около 500 кайдзен-предложений, общий экономический эффект от которых составил более 130 млн рублей.

Успешная деятельность нашей компании стала возможной благодаря синергии, которую дали эффективный менеджмент, грамотная инвестиционная политика и высокий профессионализм многотысячного коллектива группы компаний. Уверен, в 2017 году мы не только сохраним существующие темпы роста, но и значительно улучшим производственные и финансовые результаты во всех сегментах бизнеса. Это даст нашей компании возможность занять одно из лидирующих мест на отечественном рынке продуктов питания». *Годовой отчет ООО «КОМОС ГРУПП» за 2016 год*

Таблица 13. Лидеры по росту производительности труда в пищевой промышленности России (1/2)

№	Компания	Прирост производитель- ности труда 2016/2015, %	Регион
1	Каневсксахар	107	Краснодарский край
2	Великоустюгский ликёро-водочный завод	101	Вологодская область
3	Таганский мясокомбинат	95	Москва
4	Владалко	92	Владимирская область
5	Пермалко	87	Пермский край
6	ЭКСТРА М	70	Москва
7	Балашовский комбинат хлебопродуктов	67	Саратовская область
8	Московский винно-коньячный завод "КиН"	56	Москва
9	Весъегонский винзавод	53	Тверская область
10	Белвино	50	Белгородская область
11	Ульяновсксахар	49	Ульяновская область
12	Молочный комбинат "Южно-Сахалинский"	49	Сахалинская область
13	Кубарус-Молоко	48	Краснодарский край
14	Урюпинский маслоэкстракционный завод	48	Волгоградская область
15	Мелеузовский сахарный завод	45	Республика Башкортостан
16	Северное Молоко	43	Вологодская область
17	Дека	38	Новгородская область
18	РУССКИЙ ПРОДУКТ	33	Калужская область
19	Сергиево-Посадский мясокомбинат	28	Московская область
20	Сыркомбинат «Тихорецкий»	27	Краснодарский край
21	Ирбитский молочный завод	26	Свердловская область
22	Башспирт	26	Республика Башкортостан
23	Николаевский маслодельный комбинат	26	Волгоградская область
24	Белокрестский маслозавод	24	Вологодская область
25	Вологодский мясокомбинат	24	Вологодская область
26	Уссурийский бальзам	23	Приморский край
27	Молочный комбинат "Пензенский"	22	Пензенская область
28	Судогодский молочный завод	21	Владимирская область
29	Старожиловский молочный комбинат	21	Рязанская область
30	Москворечье	21	Москва
31	Орелмасло	20	Орловская область
32	Тамбовское спиртоводочное предприятие "Талвис"	19	Тамбовская область
33	Иткульский спиртзавод	19	Алтайский край
34	Зеленокумский пивоваренный завод	18	Ставропольский край
35	Группа компаний «КОМОС ГРУПП»	17	Удмуртская Республика
36	Камешкирский сырзавод	16	Пензенская область
37	Комбинат детского питания "Молочный край"	15	Хабаровский край
38	Консервный завод «Саранский»	15	Республика Мордовия
39	Булочно-кондитерский комбинат "Моршанский"	14	Тамбовская область
40	Кондитерский комбинат «Кубань»	14	Краснодарский край
41	Тацинский молочный завод	13	Ростовская область
42	Народное предприятие "Архангельскхлеб"	12	Архангельская область
43	Торжокский хлебозавод	12	Тверская область
44	Сергиево-Посадский хлебокомбинат	11	Московская область
45	Завод сыродельный Ливенский	11	Орловская область
46	ОРИМИ (группа компаний «Орими Трэйд»)	11	Ленинградская область
47	Булочно-кондитерский комбинат	11	Республика Татарстан
48	Мукомольный комбинат "Воронежский"	10	Воронежская область
49	Черкизово	10	Москва
50	Молочный комбинат "Воронежский"	10	Воронежская область

Таблица 13. Лидеры по росту производительности труда в пищевой промышленности России (2/2)

№	Компания	Прирост производительности труда 2016/2015, %	Регион
51	Казанский хлебозавод №3	9	Республика Татарстан
52	Кондитерская фабрика "БЕЛОГОРЬЕ"	9	Белгородская область
53	Макаронно-кондитерское производство	9	Белгородская область
54	Серовский городской молочный завод	9	Свердловская область
55	Группа компаний «Русагро», Масложировой бизнес	8	Москва
56	АЯН	8	Республика Хакасия
57	Рубцовский мясокомбинат	8	Алтайский край
58	Брянский молочный комбинат	8	Брянская область
59	Молочный завод Зеленокумский	8	Ставропольский край
60	Пищевой комбинат «Вологодский»	7	Вологодская область
61	Томское пиво	7	Томская область
62	Микояновский мясокомбинат	7	Москва
63	Псковский городской молочный завод	7	Псковская область
64	Тульский молочный комбинат	7	Тульская область
65	Мясокомбинат "Иркутский"	7	Иркутская область
66	Черкизовский мясоперерабатывающий завод	7	Москва
67	Йошкар-Олинская кондитерская фабрика	7	Республика Марий Эл
68	Павловский молочный завод	7	Нижегородская область
69	Ахтырский хлебозавод	7	Краснодарский край
70	Кашинский ликеро-водочный завод "Вереск"	6	Тверская область
71	Петербургский мельничный комбинат	6	Санкт-Петербург
72	Ногинский хлебокомбинат	6	Московская область
73	Молочный завод "Гиагинский"	6	Республика Адыгея
74	Сормовская кондитерская фабрика	5	Нижегородская область
75	Клинцовский хлебокомбинат	5	Брянская область
76	Птицефабрика Бархатовская	5	Красноярский край
77	Волоколамскхлеб	5	Московская область
78	Молсыркомбинат-Волжский	5	Волгоградская область
79	Череповецкий мясокомбинат	5	Вологодская область
80	Дятьково-хлеб	5	Брянская область

Как «1С:ERP Агропромышленный комплекс 2» помогает холдингу «Русское Зерно» выпускать высококачественную продукцию



По мере расширения сферы деятельности и роста активов холдинга «Русское Зерно» стало очевидно, что традиционные методы управления недостаточно эффективны, и разрозненность и задержки в поступлении информации могут привести к убыткам. Проведя анализ ситуации, руководство холдинга приняло решение перейти на работу в едином информационном пространстве. Основой для автоматизации стала российская система «1С:ERP Агропромышленный комплекс 2», разработанная на платформе «1С:Предприятие 8». В чем ее преимущества и какие выгоды принесло компании внедрение системы?

Автор: Алексей Кочергин, ИТ-директор холдинга «Русское Зерно»

«Русское Зерно» – один из крупнейших российских агропромышленных холдингов, осуществляющих полный производственный цикл по выращиванию, переработке, хранению и торговле сельскохозяйственной продукцией. Птицеводческий комплекс холдинга представлен предприятиями, расположенными в Башкирии, с производственной мощностью 750 млн яиц и 80 тыс. тонн мяса птицы и продукции глубокой переработки в год.

По мере того, как расширялись сферы деятельности холдинга и росли активы, стало очевидно, что традиционные методы управления стали недостаточными для эффективного ведения бизнеса; разрозненность и задержки в поступлении информации могли привести к убыткам.

В 2016 году компания вложила в свое развитие около 9 млрд рублей. На эти средства были модернизированы все птицефабрики и с нуля построен крупнейший в Башкортостане мясоперерабатывающий завод «Турбаслинские бройлеры». Все птицефабрики и заводы холдинга оснащены современным оборудованием от ведущих европейских производителей в сфере птицеводства и мясопереработки и новейшими системами управления.

Каждое из предприятий, входящих в холдинг, конечно, вело первичный учет с использованием различных средств автоматизации: это были программы «1С», «самописные» программы, электронные таблицы. Но из-за отсутствия интеграции данных между различными бизнес-процессами зачастую одну и ту же информацию приходилось вносить неоднократно в разные системы. Это приводило к искажению данных, задержкам составления отчетности. Отсутствие возможности работать в едином информационном пространстве могло привести к сбою в производственном процессе.

Сегодня крайне важно не только производить качественную и свежую продукцию, но и наладить эффективный сбыт. Холдинг выпускает широкий ассортимент продукции: охлажденное мясо птицы, колбасы, копчености, деликатесы, полуфабрикаты. Вся продукция изготавливается исключительно из охлажденного мяса птицы собственного производства. Чтобы обеспечить завод качественным сырьем, необходимо учитывать специфику всего производственного цикла. Еще на этапе инкубации яиц важно спрогнозировать объем конечной мясной продукции и, учитывая это, закладывать нужное количество яиц. Важно обеспечить потребности птицефабрик в кормах в требуемом объеме, качестве и в необходимый срок. Доставка продукции должна осуществляться оперативно, строго в соответствии с планами продаж. И весь этот колоссальный объем информации должен своевременно обрабатываться и учитываться при принятии решений.



РУССКОЕ ЗЕРНО

Справка о холдинге «Русское Зерно»

- Одно из самых крупных агропромышленных предприятий в России.
- № 1 на башкирском рынке мяса птицы и продукции мясной переработки.
- Производство полного цикла.
- Около 2 000 высококвалифицированных сотрудников в разных областях.
- 5 современных птицефабрик, собственный комбикормовый завод и 1 крупнейший в Республике Башкортостан мясоперерабатывающий завод.

Одним из главных направлений развития холдинга является глубокая переработка мяса птицы. Покупателям мясные изделия известны под брендом «Турбаслинский бройлер».

Работа всех подразделений холдинга тесно взаимосвязана, а работа с живой птицей, являющаяся ключевой особенностью птицеводческих предприятий, накладывает дополнительные требования к управлению. Сбой или ошибка на любом этапе, просрочка или отклонение в бизнес-процессах могут привести к убыткам для всего холдинга. Управление должно быть не просто современным и автоматизированным, оно должно быть работающим системно, четко и по понятным алгоритмам.

Проведя анализ ситуации, руководство холдинга приняло решение отказаться от многочисленных локальных программ и перейти к работе в едином информационном пространстве. Основой для автоматизации стала российская система [«1С:ERP Агропромышленный комплекс 2»](#), разработанная на платформе [«1С:Предприятие 8»](#).

Основными доводами в пользу выбора ERP-решения от «1С» для руководства холдинга стали следующие факты:

- наличие функциональных возможностей, учитывающих отраслевую специфику холдинга и удовлетворяющих требованиям бизнеса;
- низкая совокупная стоимость внедрения и владения системой;
- накопленный положительный опыт работы сотрудников холдинга с программами фирмы «1С», наличие собственных специалистов, владеющих навыками работы с решениями «1С»;
- минимальные сроки внедрения, по сравнению с другими системами;

- возможность управления бюджетом, сроками и рисками проекта при использовании проектной технологии внедрения, разработанной в «1С» и рекомендуемой к использованию в масштабных проектах.

Внедрение проходило в условиях глобальных изменений структуры холдинга «Русское Зерно» и поэтому было непростым. Но, несмотря на это, все сотрудники были переведены на работу в новую единую систему в сжатые сроки.

Учетная политика предприятий холдинга полного цикла производства была приведена к единой методологии, что снизило трудоемкость и позволило организовать качественный учет охлажденного мяса и готовой мясной продукции.

С помощью «1С:ERP Агропромышленный комплекс 2» удалось автоматизировать процессы управления и учета, унифицировать и стандартизировать выполнение бизнес-процессов на всех предприятиях холдинга. Всего было автоматизировано более 300 рабочих мест.

Переход к работе в едином информационном пространстве позволил сократить ошибки и сроки ввода данных в систему, упростить процесс получения сводных показателей эффективности деятельности и ускорить процедуру получения консолидированной отчетности. Получение управленческой отчетности было ускорено на 50%.

Создание «единого окна» для всех видов продукции обеспечило прозрачность и оперативность взаимодействия производственных площадок внутри холдинга, позволило мгновенно получать достоверную информацию о запасах продукции и взаиморасчетах. Производительность труда на производстве выросла на 150%. На треть были сокращены производственные издержки.

Автоматизация обеспечила четкую систему заказа, производства и доставки мясных изделий. В целом, обработка заказов ускорилась на 200%. На предприятиях организовано ведение количественного учета недостачи продукции и введен новый бизнес-процесс передачи готовой продукции с производства на склады. Холдинг внедрил на производстве систему менеджмента ХАССП, гарантирующую пищевую безопасность и высокое качество мясных продуктов.

В итоге, система «1С:ERP Агропромышленный комплекс 2» в холдинге «Русское Зерно» стала инструментом получения оперативной, полной и достоверной информации обо всех аспектах деятельности предприятий. Это позволяет компании еще более эффективно выполнять свою главную задачу – выпускать высококачественную продукцию, востребованную потребителями.

Результаты внедрения «1С:ERP Агропромышленный комплекс 2»

- Автоматизация **более 300** рабочих мест.
- Получение управленческой отчетности ускорено **на 50%**.
- Повышение производительности труда на производстве **на 150%**.
- Обработка заказов ускорилась **на 50%**.
- Автоматизация процессов управления и учета.
- Приведение учетной политики предприятий холдинга полного цикла производства к единой методологии.
- Снижение трудоемкости и организация качественного учета охлажденного мяса и готовой мясной продукции.
- Стандартизация и унификация бизнес-процессов на всех предприятиях холдинга.
- Создание «единого окна» для всех видов продукции, обеспечение прозрачности и оперативности взаимодействия производственных площадок внутри холдинга.
- Переход к работе в едином информационном пространстве, сокращение ошибок и сроков ввода данных в систему, упрощение процесса получения сводных показателей эффективности деятельности.

Справка о «1С:Предприятие 8. ERP Агропромышленный комплекс 2»

«1С:Предприятие 8. ERP Агропромышленный комплекс 2» – инновационное решение для построения комплексных информационных систем управления деятельностью средних и крупных агропромышленных предприятий. Решение «1С:Предприятие 8. ERP Агропромышленный комплекс 2» учитывает отраслевую специфику предприятий агропромышленного комплекса по направлениям деятельности: Растениеводство, Молочное животноводство (КРС), Свиноводство, и позволяет создать эффективную информационную систему управления при построении вертикально-интегрированных бизнес-структур, объединяющих в своем составе производство, переработку и сбыт сельскохозяйственной продукции.

Номинация: «ТОП-80: Лидеры по производительности труда в химической промышленности России – 2017»

Химическая промышленность, как и пищевая, получила в последние годы дополнительные стимулы развития. Создаются максимально благоприятные условия для развития отечественных производителей. К примеру, с 2013 года было открыто 19 новых фармацевтических производственных площадок, выросла доля отечественной фармацевтической продукции – к 2018 году их объем должен составить 90%. Активно развивается и производство косметической продукции.

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;
- Метафракс – в Пермском крае;
- Уфаоргсинтез – в Республике Башкортостан;
- Дорогобуж (ГК «Акрон») – в Смоленской области;
- АРНЕСТ – в Ставропольском крае;
- Полигран – в Тверской области.

52

1-е место: Невская косметика, производительность труда: 15,40 млн руб./чел. в год.

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

2-е место: СИБУР, производительность труда: 14,71 млн руб./чел. в год.

3-е место: Акрон, производительность труда: 12,27 млн руб./чел. в год.

Владимир Даут, генеральный директор ПАО «Метафракс», 11 место по производительности труда в отрасли «Химическая промышленность»:

«Для нашей компании производительность труда – не самоцель: мы возводим и эксплуатируем установки крупной единичной мощности с высокой степенью автоматизации, и их обслуживает небольшой штат персонала. У нас – высокотехнологическое предприятие, и к нам более применим термин «выработка в денежном выражении на одного работника».

За последние полтора десятка лет мы ввели в эксплуатацию три высокопроизводительные установки карбамидоформальдегидного концентрата (КФК), две новейшие установки концентрированного формалина и установку по производству гексамина, нарастили мощность производства метанола до 1 млн тонн. Но при этом численность ремонтного персонала в компании мы не увеличили.

В данный момент производим пуско-наладочные работы на возведенной современной установке парциального окисления природного газа в цехе метанола: новинка даст возможность нарастить выпуск продукта еще на 180 тысяч тонн в год. Однако и здесь штат обслуживающего персонала останется практически прежним.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В КОМПАНИИ МЕТАФРАКС СОСТАВИЛА 9,92 МЛН РУБ. НА ЧЕЛОВЕКА В ГОД

В ходе модернизации выпуска пентаэритрита технологические мощности были увеличены вдвое: мы довели объем выпуска до 24 тыс. тонн в год. Но штат работников отделения пентаэритрита лишь не-



значительно нарастили по сравнению с недавним периодом, когда в цехе производили 10 тыс. тонн продукта.

По нашим подсчетам, после 2020 года заметно вырастет выработка на одного работника после ввода в строй комплекса по производству аммиака-карбамида-меламина (АКМ). К слову, и рост профессионального уровня персонала – это тоже шаг в сторону повышения производительности труда, и в нашей компании этим важным делом мы целенаправленно и активно занимаемся».



Александр Викторович Герасименко, Генеральный директор ПАО «КуйбышевАзот», 22 место по производительности труда в отрасли «Химическая промышленность»: «С 2000 года мы ведем серьезную инвестиционную политику. Вложения в технологии и в производство невозможны без вложений в человеческий капитал. На нашем предприятии эти вопросы всегда были в приоритете. Сегодня, по нашей оценке, система, сложившаяся на предприятии, приносит неплохие плоды, особенно в свете поставленной задачи по наращиванию производительности труда. Фиксируется положительная динамика в этом вопросе. Увеличение объемов производства приводит и к росту производительности труда». *Официальный сайт компании КуйбышевАзот*

Таблица 14. ТОП-80: Лидеры по производительности труда в химической промышленности России – 2017 (1/2)

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Регион
1	Невская Косметика	15,40	Санкт-Петербург
2	СИБУР	14,71	Москва
3	Акрон	12,27	Новгородская область
4	ФосАгро	10,95	Москва
5	Полигран	10,87	Тверская область
6	ОСВ Стекловолокно	10,49	Владимирская область
7	Уральский электрохимический комбинат	10,48	Свердловская область
8	Валента Фарм	10,42	Московская область
9	Химико-металлургический завод	10,00	Красноярский край
10	Нижнекамскнефтехим	9,99	Республика Татарстан
11	Метафракс	9,92	Пермский край
12	Казаньоргсинтез	9,07	Республика Татарстан
13	ФармФирма «Сотекс»	8,88	Московская область
14	ГК Фармстандарт	8,87	Московская область
15	Дорогобуж	8,67	Смоленская область
16	Уфаоргсинтез	8,57	Республика Башкортостан
17	Тольяттиазот	8,53	Самарская область
18	Волжский Оргсинтез	8,48	Волгоградская область
19	Группа "Акрон"	7,98	Новгородская область
20	АРНЕСТ	7,53	Ставропольский край
21	Уралкалий	7,38	Москва
22	Куйбышевазот	7,37	Самарская область
23	Компания Хома	7,20	Нижегородская область
24	ПО «Электрохимический завод»	6,79	Красноярский край
25	Нижнекамскшина	6,17	Республика Татарстан
26	Ангарский электролизный химический комбинат	5,63	Иркутская область
27	Владимирский химический завод	5,30	Владимирская область
28	Фармстандарт-Томскхимфарм	5,25	Томская область
29	Новосибирский завод химконцентратов	4,87	Новосибирская область
30	Омскшина	4,32	Омская область
31	Уралхимпласт	4,32	Свердловская область
32	Сибирский химический комбинат	4,26	Томская область
33	Пигмент	4,14	Тамбовская область
34	Пермские Полиэфиры	3,92	Пермский край
35	Брынцалов-А	3,81	Москва
36	СТЕКЛОНИТ	3,79	Республика Башкортостан
37	Красфарма	3,44	Красноярский край
38	Аромат	3,35	Республика Татарстан
39	ЭКТОС-Волга	3,25	Волгоградская область
40	Полимер, г. Кемерово	3,23	Кемеровская область
41	Пластик	3,23	Иркутская область
42	Фармсинтез	3,01	Иркутская область
43	Дзержинское производственное объединение "Пластик"	2,91	Нижегородская область
44	Каустик	2,90	Волгоградская область
45	Ирбитский химфармзавод	2,80	Свердловская область
46	Завод экологической техники и экопитания "ДИОД"	2,75	Москва
47	КАМТЭК-Полиэфиры	2,66	Пермский край
48	Биохим	2,64	Тамбовская область
49	Березниковский содовый завод	2,57	Пермский край
50	Аванта	2,50	Краснодарский край

Таблица 14. ТОП-80: Лидеры по производительности труда в химической промышленности России – 2017 (2/2)

№	Компания	Производи- тельность 2016, млн. руб./чел./год	Регион
51	Химпром	2,42	Чувашская Республика
52	Химволокно, г.Серпухов	2,35	Московская область
53	Тверьстеклопластик	2,33	Тверская область
54	Тюменский химико-фармацевтический завод	2,28	Тюменская область
55	Акционерное Курганское общество медицинских препаратов и изделий «Синтез»	2,24	Курганская область
56	Национальная иммунобиологическая компания	2,23	Москва
57	БИОМЕД им.И.И.Мечникова	2,15	Московская область
58	Дальхимфарм	2,13	Хабаровский край
59	Волгодонский химический завод "Кристалл"	2,06	Ростовская область
60	Промсинтез	2,03	Самарская область
61	Уральский завод резиновых технических изделий	1,99	Свердловская область
62	Дубитель	1,95	Республика Башкортостан
63	Ижевский завод пластмасс	1,79	Республика Удмуртия
64	Каменскволокно	1,78	Ростовская область
65	Омский каучук	1,78	Омская область
66	Калиновский химический завод	1,73	Свердловская область
67	Оргсинтез	1,68	Нижегородская область
68	Биосинтез	1,66	Пензенская область
69	Кварт	1,62	Республика Татарстан
70	Литий-Элемент	1,61	Саратовская область
71	Сланцевский завод "Полимер"	1,61	Ленинградская область
72	Тверская фармацевтическая фабрика	1,60	Тверская область
73	Биохимик	1,59	Республика Мордовия
74	РТ-Химкомпозит	1,55	Москва
75	Балаковорезинотехника	1,46	Саратовская область
76	Камтэкс-Химпром	1,31	Пермский край
77	Химический завод им Л.Я. Карпова	1,22	Республика Татарстан
78	Дальтехгаз	1,22	Хабаровский край
79	НПЦ "Биоген"	1,22	Пензенская область
80	ПО "Тонкий органический синтез"	1,17	Московская область

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

Положительные тенденции сказались на темпах роста производительности труда на предприятиях отрасли. В тройку лидеров по этому показателю вошли два фармацевтических и химико-металлургическое производства.

1-е место: Химико-металлургический завод, рост производительность труда: **+221 %**.

«В состав предприятия входят производства гидроксида лития, источников щелочных металлов натрия, калия, рубидия, цезия. Немалую долю в производственно-экономической деятельности составляет продукция строительного направления. Большое внимание на предприятии уделяется повышению качества продукции. Для обеспечения качества продукции и работ ведется разработка системы менеджмента качества, соответствующей требованиям стандарта ISO 9001 : 2000. Сейчас для специалистов приоритетным направлением является расширение объемов и рынков сбыта продукции общехозяйственного и строительного назначения. В скором времени это направление будет основополагающим в хозяйственной деятельности предприятия». **Официальный сайт ПАО «ХМЗ»**

56

2-е место: Фармсинтез, рост производительность труда: **+82 %**.

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

3-е место: Валента Фарм, рост производительность труда: **+78 %**.

«АО «Валента Фарм» – российская инновационная фармацевтическая компания, основанная в 1997 году и сфокусированная на разработке и производстве новых оригинальных препаратов. «Валента» занимается разработкой, производством и выводом на рынок рецептурных и безрецептурных препаратов в таких терапевтических направлениях, как иммунология, вирусология и антибактериальная терапия, психоневрология, гастроэнтерология, урология и др. Компания активно инвестирует в R&D и развитие портфеля продуктов, а также в медицинские проекты и инновационные решения для российского здравоохранения». **Официальный сайт АО «Валента Фарм»**

Таблица 15. Лидеры по росту производительности труда в химической России за год

№	Компания	Прирост производительности труда 2016/2015, %	Регион
1	Химико-металлургический завод	221	Красноярский край
2	Фармсинтез	82	Иркутская область
3	Валента Фарм	78	Московская область
4	ЭКТОС-Волга	60	Волгоградская область
5	Калиновский химический завод	50	Свердловская область
6	Тверская фармацевтическая фабрика	40	Тверская область
7	СТЕКЛОНИТ	36	Республика Башкортостан
8	Химволокно, г.Серпухов	33	Московская область
9	Ангарский электролизный химический комбинат	30	Иркутская область
10	ОСВ Стекловолокно	28	Владимирская область
11	Волгодонский химический завод "Кристалл"	26	Ростовская область
12	Алтайский Химпром	26	Алтайский край
13	АРНЕСТ	22	Ставропольский край
14	Балаковорезинотехника	21	Саратовская область
15	ГК Фармстандарт	21	Московская область
16	Аванта	20	Краснодарский край
17	Нижекамскшина	19	Республика Татарстан
18	Биохимик	18	Республика Мордовия
19	ПО «Электрохимический завод»	18	Красноярский край
20	Пластик	18	Иркутская область
21	Омскшина	18	Омская область
22	Биохим	17	Тамбовская область
23	Кварт	17	Республика Татарстан
24	Полигран	16	Тверская область
25	Красфарма	16	Красноярский край
26	Ижевский завод пластмасс	16	Республика Удмуртия
27	Дубитель	15	Республика Башкортостан
28	БИОМЕД им.И.И.Мечникова	15	Московская область
29	Каменскволокно	15	Ростовская область
30	Группа "Акрон"	15	Новгородская область
31	Камтэкс-Химпром	15	Пермский край
32	Березниковский содовый завод	15	Пермский край
33	НПЦ "Биоген"	15	Пензенская область
34	Акционерное Курганское общество медицинских препаратов и изделий «Синтез»	14	Курганская область
35	Ирбитский химфармзавод	13	Свердловская область
36	Химпром	13	Чувашская Республика
37	Ярославский завод резиновых технических изделий	13	Ярославская область
38	Полимер, г.Кемерово	12	Кемеровская область
39	Омский каучук	11	Омская область
40	Уральский электрохимический комбинат	11	Свердловская область
41	Сибирский химический комбинат	10	Томская область
42	Компания Хома	10	Нижегородская область
43	Уральский завод резиновых технических изделий	10	Свердловская область
44	РТ-Химкомпозит	10	Москва
45	Казаньоргсинтез	9	Республика Татарстан
46	Дальтехгаз	9	Хабаровский край
47	Фармстандарт-Томскхимфарм	9	Томская область
48	Невская Косметика	8	Санкт-Петербург
49	Пигмент	8	Тамбовская область
50	Полимер, г.Липецк	7	Липецкая область
51	СИБУР	5	Москва
52	Армавирский завод резиновых изделий	4	Краснодарский край
53	Метафракс	4	Пермский край
54	Уралхимпласт	3	Свердловская область
55	Нижекамскнефтехим	3	Республика Татарстан

Инструменты Бережливого производства как основа роста эффективности в Компании ХОМА



С 2009 года производительность Компании ХОМА выросла в 4 раза, количество брака снизилось в 6 раз, число дублирующих операций уменьшилось на 30%. По итогам «Премии по производительности – 2017» компания заняла 23 место в отрасли «Химическая промышленность», производительность труда составила 7,20 млн руб. на человека в год. Достичь таких показателей с помощью инвестиций можно достаточно быстро, а вот оптимизировать существующие мощности и технологические процессы – задача, требующая больших усилий и времени, но и дающая гораздо больший эффект. Какие мероприятия и подходы позволили компании выйти на новый уровень эффективности?



Справка о компании

Компания ХОМА – ведущий производитель полимерных дисперсий и клеевых материалов. С 1998 года производит полимерные дисперсии и клеи для различных отраслей промышленности: лакокрасочной, строительной, целлюлозно-бумажной, упаковочной. Ассортимент клеев состоит из материалов как для профессионального, так и для бытового применения. Основной приоритет развития компании – разработка уникальных рецептур и технологий. Собственный научный комплекс создает новые продукты, управляет свойствами и характеристиками в зависимости от потребностей клиента, оказывает техническую поддержку на всех этапах внедрения и использования.

К 2009 году спрос на продукцию Компании ХОМА превысил предложение. Стагнация в развитии компании была обусловлена нехваткой производственных территорий и места для установки оборудования – так начались процессы реформирования системы организации труда. Перед компанией стояла цель оптимизировать существующие мощности и повысить производительность. После тщательного анализа существующей деятельности была разработана дорожная карта – поэтапный план действий для достижения поставленных целей с использованием различных инструментов бережливого производства: технологизации процессов, внедрения системы 5S, идентификации, планирования с учетом методов статистического анализа и стандартов системы менеджмента качества ISO 9001.

Система организации рабочего пространства 5S явилась первым методом бережливого производства, который использовала Компания ХОМА. Ее применение помогло в дальнейшем облегчить внедрение других методов, оптимизирующих организацию рабочих и технологических процессов. Это неудивительно: система 5S – это не только порядок на рабочих местах, а целая философия малозатратного, бережливого производства товаров и услуг. Именно о ней мы и поговорим в данной статье.

Система 5S была разработана в послевоенной Японии и со временем получила широкое распространение на предприятиях по всему миру. Пять S – это пять слов, каждое из которых в японском и англ-

лийском языках начинается на букву С (S):

1. Сортировка (нужное/ненужное).
2. Соблюдение порядка (все на своем месте).
3. Содержание в чистоте (возврат к порядку).
4. Стандартизация.
5. Совершенствование.

Первый этап системы 5S – **сортировка** и избавление от ненужных вещей. В поисках резервов для увеличения производительности Компанией ХОМА была переработана и реализована вся некондиционная продукция, хранившаяся на складе, а ненужное – утилизировано. Так освободились складские и производственные помещения, а также были высвобождены дополнительные денежные средства, до этого «замороженные» в товарных запасах. В организации производственной части использовался второй шаг – **рациональное расположение** и соблюдение порядка. Цель второго шага – сократить время на поиск необходимого, так как каждая минута простоя производства приносит убытки всему предприятию. Например, за время, потраченное на поиски гаечного ключа для устранения неполадок, слесарь мог в суммарном объеме потерять месячную зарплату.

Что было сделано? На всех производственных шкафах произошла замена глухих металлических дверей на прозрачные сетчатые, было определено место для каждого инструмента, обозначено цветом и подписано. Теперь отсутствие каждого приспособления заметно невооруженным взглядом, и сотруднику проще вернуть его на место после использования.





Идентификация оборудования, стеллажей, ячеек для хранения используемой тары позволяет сотрудникам компании оперативно реагировать на возникшие несоответствия и корректировать дальнейшие действия. Для определения качества продукции была введена также цветовая идентификация по принципу светофора: желтый цвет – если сырье или готовая продукция не прошла контроль качества, то есть статус неизвестен; зеленый – сырье или готовая продукция готовы к использованию или отгрузке; красный – не соответствующая нормам продукция. Такая маркировка позволила минимизировать сбои в планировании поставок, не допускать затаривания складов, ошибок и нарушений в технологии производства.

Третий этап системы 5S – **проверка состояния оборудования и уборка рабочего места**. Основное оборудование на производстве – реакторы, процесс очистки которых занимал очень большое количество времени и требовал помощи сторонних людей. Со временем, как и любые «незаменимые» подрядчики, мойщики реакторов перестали выполнять свою работу качественно: отказ чистить лопасти мешалок в реакторах вызывал нарушение по гидродинамике и приводил к выпадению коагулята. Компания ХОМА приняла решение отказаться от сторонних услуг в этом вопросе и производить чистку реактора собственными силами в любое

время, как только реактор освободится. Сотрудники прошли обучение и несколько пробных чисток, после чего процесс стал полностью обеспечиваться силами штатных работников производства. В результате общее время чистки сократилось более чем в 10 раз, снизились выпадение коагулята в 10 раз, уменьшились расходы на сторонние услуги, а производительность самих реакторов значительно выросла. Хорошее состояние оборудования и рабочих мест – это одно из преимуществ всей Компании ХОМА: наши посетители отмечают чистоту, порядок и слаженную работу всего, что находится внутри помещений.

Следующий этап – **стандартизация и планирование**. В ходе оптимизации все процессы были сделаны настолько простыми и доступными для понимания, чтобы любой человек смог легко в них разобраться и не допускать ошибок. Тем не менее, эти процессы также описаны в регламентах Компании ХОМА, что позволяет ознакомиться с ними в любой момент и сверить фактически работающий процесс с эталонным.

Кроме этого, в компании была разработана система, минимизирующая простои производства. Интервалы планирования сокращались постепенно: с ежемесячного до одной недели, затем до одной смены. Сегодня в компании внедрена автоматическая система почасового планирования производ-

ства – это позволяет определять и исключать незапланированные технологические простои, сокращать время планирования и свести к минимуму влияние человеческого фактора на результат. Здесь важно отметить, что при использовании часового планирования необходимо сохранять темп работ. Объем работ должен быть равномерно распределен по всему рабочему времени. В низкий сезон, например, в январе, система настроена таким образом, что весь объем производства распределен равномерно.

Автоматическое планирование производится не только в процессе синтеза, автоматизирован и контроль за его технологией. Контрольные точки температуры и времени вносятся в специальную программу, которая по окончании процесса автоматически выдает отчет, указывающий на наличие или отсутствие отклонений. В процессе происходит регулярный анализ, отладка и дальнейшее совершенствование.

Следующим этапом стало штрих-кодирование сырья и готовой продукции для автоматизации списания со склада.

Внедрение первых четырех этапов достаточно быстро принесло ощутимые результаты, но только бла-

годаря внедрению пятого этапа системы 5S – **непрерывного совершенствования** – результаты удастся сохранять надолго, а производственная система продолжает оставаться эффективной и жизнеспособной.

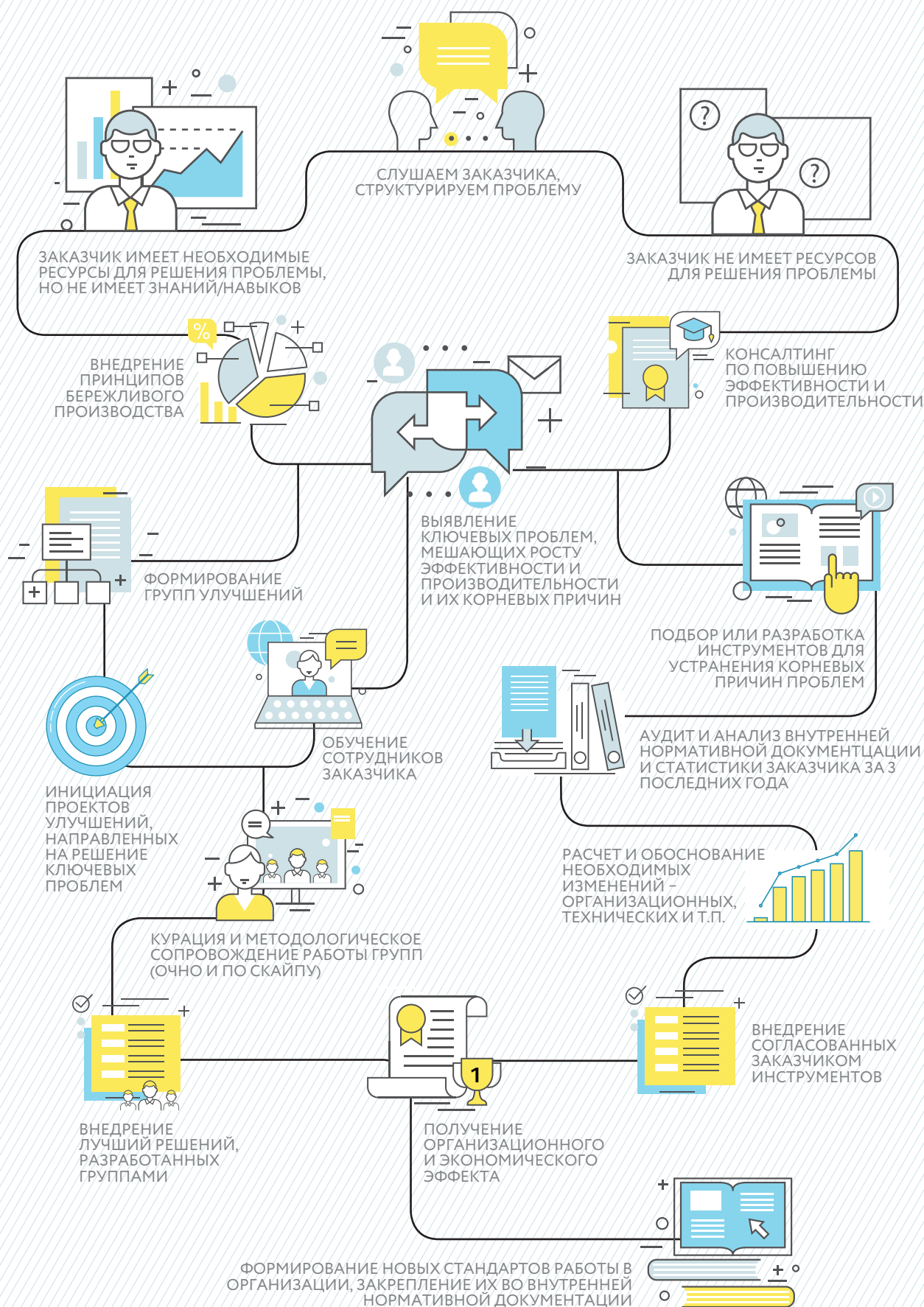
Следует упомянуть, что система 5S – это не список мероприятий, которые нужно проводить время от времени. Принципы, заложенные в основу данной системы, нужно практиковать постоянно: в Компании ХОМА это длится и сегодня. Философия бережливого производства пронизывает каждый участок, процесс, регламент.

В 2017 году начался новый этап развития Компании ХОМА – проект по расширению собственного производства в г. Дзержинске Нижегородской области. Цель проекта – увеличение объемов производства продукции собственной торговой марки.

Проект рассчитан на 5 лет. За это время произойдет установка нового оборудования, перемещение части производственных линий, переезд целого производственного участка из г. Щербинка (Подмосковье) в г. Дзержинск. Налаженные и четко работающие процессы – мощная база, на которую опирается Компания ХОМА для проведения таких масштабных преобразований.



Как мы работаем?



Номинация: «ТОП-70: Лидеры по производительности труда в металлургии России – 2017»

Мы выражаем глубокую благодарность [ГК «ЛюдиPeople»](#), партнеру-спонсору номинации «Металлургия», за содействие в проведении Премии по производительности – 2017.

Металлургическая отрасль за последний год столкнулась с более сложными экономическими условиями, однако, несмотря на это, представители отрасли показали по итогам Премии отличные результаты.

Лидером по производительности труда в **цветной металлургии** является **Челябинский цинковый завод**, его результат – 13,41 млн руб./чел. в год.

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

- Прииск Дамбуки – в Амурской области;
- Группа Северсталь – в Вологодской области;
- Кировский завод по обработке цветных металлов (УГМК) – в Кировской области;
- Михайловский ГОК – в Курской области;
- Новолипецкий металлургический комбинат (Группа НЛМК) – в Липецкой области;
- Сусуманзолото – в Магаданской области;
- Карельский окатыш – в Республике Карелия.

1-е место: Магнитогорский металлургический комбинат,
производительность труда: **18,76 млн руб./чел. в год.**

Рост производительности за год составил +20 %.

2-е место: Челябинский трубопрокатный завод (Группа ЧТПЗ),
производительность труда: **15,89 млн руб./чел. в год.**

Предприятие также заняло второе место по производительности труда в номинации «Металлургия» в прошлом году.

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

Антон Феофилакт, Директор по производству ПАО «Ижсталь», 37 место по производительности труда в отрасли «Металлургия»: «В 2016 году ПАО «Ижсталь» продемонстрировало значительное улучшение всех основных производственно-экономических показателей работы. В сравнении с 2015 годом объемы производства и реализации продукции выросли в 1,5 раза, выручка увеличилась на 46% и превысила 14 млрд руб. Рост производительности труда в тоннаже составил 56%, в денежном выражении – 52%.

Таких результатов удалось достичь во многом благодаря развитию внутригрупповой кооперации в рамках металлургического дивизиона Группы «Мечел», увеличению портфеля заказов от сторонних заказчиков, повышению эффективности производства за счет снижения уровня расходов, себестоимости продукции и рационального использования имеющихся трудовых ресурсов.

В рамках расширения сотрудничества с предприятиями Группы «Мечел» был освоен выпуск новых видов продукции, что позволило повысить загрузку производственных мощностей. Во взаимоотношениях со сторонними заказчиками завод продолжил реализацию стратегии на увеличение доли высокомаржинального сортамента в общем объеме производства.

С точки зрения повышения эффективности про-



изводства большое значение имеет работа по увеличению количества марок стали, разливаемых на МНЛЗ. Нашими специалистами освоена технология непрерывной разливки не только углеродистых и конструкционных, но и высоколегированных марок стали, в том числе нержавеющей, являющихся для «Ижстали» наиболее рентабельными. Свои плоды принесла реорганизация логистической схемы и складского хозяйства предприятия, направленная на оптимизацию движения металла внутри завода, минимизацию «транспортного плеча» и операций погрузки-выгрузки, создание благоприятных условий для отгрузки готовой продукции непосредственно в производственных цехах».



Евгений Зенкин, управляющий директор БрАЗ (РУСАЛ), 7 место по производительности труда в отрасли «Металлургия»: «В 2016 году коллектив БрАЗа достиг не просто высокого, а максимального показателя по производительности труда за всю историю завода – 251 тонна на человека в год. Цифра ярко характеризует динамику экономического развития нашего предприятия. Максимальный показатель был получен, несмотря на сложные экономические аспекты в мировой алюминиевой промышленности, такие как снижение

биржевой цены на металл, уменьшение продуктовых премий, а также постоянно растущая конкуренция на рынке первичного алюминия и сплавов из него.

Сегодня, чтобы оставаться конкурентоспособным и эффективным предприятием, необходимо заниматься снижением операционных издержек. В Компании, Алюминиевом дивизионе и на БрАЗе в частности есть программы, посвященные этому. В рамках бизнес-плана 2016 года мы выполнили дополнительные мероприятия по всем направлениям. Это позволило нам получить более 46,5 млн рублей суммарного эффекта от реализации проектов улучшений, а общее снижение операционных издержек составило более чем 500 млн рублей. Именно реализация проектов улучшений в рамках внедрения бизнес-системы РУСАЛа и позволила нам достичь высоких показателей.

В ДЛП успешно реализован проект по повышению ОЕЕ прокатных станов ЛО-1. Для этого большую работу проделали специалисты ДЛП, Литейного центра, РИК, которые разработали мероприятия, направленные на повышение качества продукции и производительности оборудования. В частности, изменения, внесенные в сварной шов стальной ленты,

позволили увеличить срок ее службы практически в 2,5 раза (раньше ее хватало на одну смену, сейчас – почти на три). Кроме того, с целью стабилизации диаметра катанки и приведения его в соответствие с требованиями потребителей были изменены ручей проката и сечение бандажа. Для этого пять клетей из 17 укомплектовали твердосплавными валками, пока на одном прокатном стане. В нынешнем году такая же работа будет проведена еще на одном – № 3. На прокатном стане № 1 чистка фильтр-мешков теперь происходит в автоматическом режиме, раньше это делали вручную. Была модернизирована моталка, изменен внутренний диаметр шпули на стане № 3. Принятые меры позволили нам начать выпуск катанки на экспорт. Сегодня мы отправляем зарубежным покупателям 3,5 тыс. тонн данной продукции в месяц, хотя раньше производили ее только для российских потребителей.

В результате внедрения ЕТО на обслуживание прокатных станов их производительность увеличилась почти на 1 тыс. тонн в месяц. Экономический эффект составил более 15 млн рублей.

В стадии завершения проект по крану № 252 в корпусе № 25. В 2016 году совместно со специалистами РИК мы разработали конструкцию и документацию. Сегодня это все воплощено «в железе» – у крана восстановлены все функции. Реализация проекта позволит вывести анодника из опасных и вредных условий – с перестановки анодных штырей. Выполнять операции, в том числе загрузку подштыревой анодной массы, теперь будет многофункциональный кран. В его кабине принципиально изменилась эргономика: установлено новое удобное кресло, управление осуществляется с помощью джойстика, можно регулировать температуру. Таким образом, мы не только увеличиваем производительность труда, но и повышаем привлекательность рабочих мест.

Развитию и подготовке персонала мы уделяем большое внимание. Одним из действенных инструментов является проведение производственных практикумов и тренингов по бизнес-системе РУСАЛа. В них вовлечено большинство сотрудников, начиная от директоров по направлениям и заканчивая рабочими. В 2016 году было проведено 18 практикумов и тренингов. Также в минувшем году работники предприятия активно участвовали в кайзен-деятельности, было подано 575 предложений по улучшениям, из которых 409 внедрены в производство. Для сравнения, в 2015 году количество кайзенов было 320, в 2014-м – всего 45.

Чтобы повышать производительность труда и выполнять операции меньшей численностью сотрудников, но с большей эффективностью, мы готовим программы сквозного обучения персонала по всем направлениям. За последний квартал 2016 года в ДЭ

РАЗВИТИЮ И ПОДГОТОВКЕ ПЕРСОНАЛА МЫ УДЕЛЯЕМ БОЛЬШОЕ ВНИМАНИЕ

обучение по разным программам прошли порядка 3 тыс. человек. Одним из важнейших аспектов стала подготовка материала по электролизерам, находящимся в группе риска на аварийное отключение. По этой теме обучение прошли старшие мастера серий, мастера катодного хозяйства, электролизники. В результате количество аварийных отключений ванн снижено почти на 30% по сравнению с аналогичным периодом позапрошлого года. Теперь мы ставим перед собой цель уменьшить этот показатель еще в два раза. Затраты на ликвидацию аварии одного электролизера без учета стоимости капремонта составляют порядка 600 тыс. рублей, что дестабилизирует работу корпуса, снижает показатели. Безаварийность – приоритет для всех производственных дирекций.

Реализуя проекты, достигли увеличения производительности плавильных печей на 25%. На 20% выросла эффективность комплекса Wagstaff и других агрегатов, выпускающих продукцию с добавленной стоимостью. В программе на 2017 год планируем повысить производительность агрегатов, производящих ПДС, на 20%.

Кроме этого, мы провели обучение персонала корпусов по гашению анодных эффектов, герметизации электролизеров. Завод должен выполнять свои цели по уменьшению углеродного следа – частоте и длительности анодных эффектов. Теперь персонал работает более эффективно. Средний срок службы отключенных электролизеров в 2016 году составил 2090 суток – это самый высокий показатель за всю историю завода. К 2021 году мы поставили цель достичь среднего срока службы 2200 суток.

Аналогичные программы обучения готовим и по другим дирекциям: анодной массы, организации производства. Также мы серьезно подошли к повышению производительности труда в ДЛП. Реализуя проекты, достигли увеличения производительности плавильных печей на 25%. На 20% выросла эффективность комплекса Wagstaff и других агрегатов, выпускающих продукцию с добавленной стоимостью. В программе на 2017 год планируем повысить производительность агрегатов, производящих ПДС, на 20%. Мы являемся приоритетным поставщиком для такой компании, как Kobe Steel. По моему мнению, главной оценкой нашего труда является рост удовлетворенности нашего потребителя. В результате реализации проекта по повышению качества Т-образных слитков практически в пять раз увеличился выход годного, сократились случаи брака». *«Вестник РУСАЛа», февраль 2017*

Таблица 16. ТОП-70: Лидеры по производительности труда в металлургии России – 2017 (1/2)

№	Компания	Производи- тельность 2016, млн. руб./чел./год	Регион
1	Магнитогорский металлургический комбинат	18,76	Челябинская область
2	Челябинский трубопрокатный завод	15,89	Челябинская область
3	Карельский окатыш	14,35	Республика Карелия
4	Ксеньевский прииск	13,84	Читинская область
5	Кокс	13,43	Кемеровская область
6	Челябинский цинковый завод	13,41	Челябинская область
7	РУСАЛ Братский алюминиевый завод	12,93	Иркутская область
8	Новолипецкий металлургический комбинат	12,39	Липецкая область
9	Кыштымский медеэлектролитный завод	10,64	Челябинская область
10	Полиметалл	9,81	Санкт-Петербург
11	Высочайший	9,48	Иркутская область
12	Группа НЛМК	9,48	Липецкая область
13	Нордголд	9,01	Москва
14	ОК РУСАЛ	8,76	Москва
15	Кировский завод по обработке цветных металлов	8,19	Кировская область
16	Группа Северсталь	7,93	Вологодская область
17	Тулачермет	7,59	Тульская область
18	Каменск-Уральский завод по обработке цветных металлов	7,48	Свердловская область
19	Уралредмет	7,41	Свердловская область
20	Сусуманзолото	6,92	Магаданская область
21	Челябинский металлургический комбинат	6,90	Челябинская область
22	ГМК «Норильский никель»	6,75	Москва
23	Евраз Холдинг	6,65	Москва
24	Ключевский завод ферросплавов	6,49	Свердловская область
25	Первоуральский новотрубный завод	6,21	Свердловская область
26	Каменск-Уральский металлургический завод	6,11	Свердловская область
27	Металлоинвест	5,94	Москва
28	Среднеуральский медеплавильный завод (СУМЗ)	5,92	Свердловская область
29	Северский трубный завод	5,86	Свердловская область
30	Объединенная металлургическая компания	5,77	Москва
31	Синарский трубный завод	5,68	Свердловская область
32	Новосибирский металлургический завод им. Кузмина	5,68	Новосибирская область
33	Распадская	5,67	Кемеровская область
34	Михайловский ГОК	5,64	Курская область
35	Трубная металлургическая компания	5,63	Москва
36	Прииск Дамбуки	5,54	Амурская область
37	Ижсталь	5,35	Удмуртская Республика
38	Верх-Исетский металлургический завод	5,13	Свердловская область
39	Таганрогский Металлургический Завод	4,71	Ростовская область
40	Ашинский металлургический завод	4,66	Челябинская область
41	Косогорский металлургический завод	4,53	Тульская облпсть
42	Петропавловск	4,41	Амурская область
43	Надеждинский металлургический завод	4,39	Свердловская область
44	Белон	4,19	Кемеровская область
45	Магнитогорский метизно-калибровочный завод "ММК-МЕТИЗ"	4,11	Челябинская область
46	Корпорация «ВСМПО-Ависма»	4,02	Свердловская область
47	Белорецкий металлургический комбинат	3,78	Республика Башкортостан
48	Уралэлектромедь	3,73	Свердловская область
49	Ревдинский завод по обработке цветных металлов	3,68	Свердловская область
50	Московский трубный завод "ФИЛИТ"	3,66	Москва

Таблица 16. ТОП-70: Лидеры по производительности труда в металлургии России – 2017 (2/2)

№	Компания	Производи- тельность 2016, млн. руб./чел./год	Регион
51	Гайский горно-обогатительный комбинат	3,43	Оренбургская область
52	Угольная компания "Южный Кузбасс"	3,33	Кемеровская область
53	Уральская кузница	3,31	Челябинская область
54	Гурьевский металлургический завод	3,25	Кемеровская область
55	Бурятзолото	3,19	Республика Бурятия
56	Русполимет	3,11	Нижегородская область
57	Электроцинк	3,08	Республика Северная Осетия-Алания
58	Дмитровский опытный завод алюминиевой и комбинированной ленты	2,88	Московская область
59	Прииск Усть-Кара	2,77	Забайкальский край
60	Металлургический завод "Электросталь"	2,56	Московская область
61	Приморский горно-обогатительный комбинат	2,51	Приморский край
62	Уфалейникель	2,49	Челябинская область
63	Коршуновский горно-обогатительный комбинат	2,45	Иркутская область
64	Соликамский магниевый завод	2,32	Пермский край
65	Комбинат Магнезит	2,23	Челябинская область
66	ПОЛЕМА	2,09	Тульская облпсть
67	Комбинат КМАруда	2,03	Белгородская область
68	Кировградский завод твердых сплавов	1,77	Свердловская область
69	Бурибаевский горно-обогатительный комбинат	1,65	Республика Башкортостан
70	ГМК «Дальполиметалл»	1,59	Приморский край

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

1-е место: Ксеньевский прииск,
рост производительность труда: **+125 %**.

2-е место: Распадская,
рост производительность труда: **+83 %**.

3-е место: Ижсталь,
рост производительность труда: **+52 %**.



Андрей Пономарев, Генеральный директор ООО «УК Мечел-Сталь»: «По итогам прошедшего года дивизион показал уверенный рост финансовых результатов. С учетом того, что общий объем производства и реализации продукции дивизиона изменился незначительно, основ-

ными факторами, оказавшими положительное влияние на результаты, были благоприятная ценовая конъюнктура и оптимизация сортамента в пользу высокомаржинальной продукции.

Изменения претерпела структура производства и сбыта продукции. Продолжилось снижение объемов реализации полуфабрикатов – заготовки и катанки. Вместо них наращивались объемы продаж высокомаржинальной продукции, такой как рельсы и прочий фасонный прокат, производимый на универсальном рельсобалочном стане ЧМК. В 2016 году на стане произвели более полумиллиона тонн высококачественного проката, из которых 300

тысяч тонн составляли рельсы. В текущем году степень загрузки стана повысится еще больше, кроме того, на стане продолжается освоение новых видов профилей, в том числе рельсов под стандарты зарубежных железных дорог.

Предприятия металлургического дивизиона в плановом порядке проводили мероприятия по ремонту и модернизации оборудования, осваивали новые виды продукции. В частности на ЧМК был проведен капитальный ремонт доменной печи №5, а также осуществлен ремонт основного оборудования кислородно-конвертерного цеха, на долю которого приходится более 70% всей выплавленной комбинатом стали. Белорецкий металлургический комбинат в 2016 году освоил 12 новых видов металлических изделий – проволоки, в том числе для целей импортозамещения, канатов и ленты для различных отраслей промышленности.

Основным фактором, оказывавшим влияние на динамику себестоимости продукции, были и остаются цены на входящее сырье, которые существенно колебались в прошлом году. Но в масштабах всей Группы данное влияние компенсировалось высокой степенью вертикальной интеграции». *Официальный сайт ПАО «Мечел»*

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

№	Компания	Прирост производитель- ности труда 2016/2015, %	Регион
1	Ксеньевский прииск	125	Читинская область
2	Распадская	83	Кемеровская область
3	Ижсталь	52	Удмуртская Республика
4	Нытва	25	Пермский край
5	Прииск Усть-Кара	24	Забайкальский край
6	Угольная компания "Северный Кузбасс"	24	Кемеровская область
7	Прииск Дамбуки	23	Амурская область
8	Металлургический завод "Электросталь"	23	Московская область
9	Белон	21	Кемеровская область
10	ГМК «Дальполиметалл»	21	Приморский край
11	Челябинский цинковый завод	21	Челябинская область
12	Сусуманзолото	21	Магаданская область
13	Магнитогорский металлургический комбинат	20	Челябинская область
14	Коршуновский горно-обогатительный комбинат	19	Иркутская область
15	Челябинский металлургический комбинат	16	Челябинская область
16	Северский трубный завод	16	Свердловская область
17	Богдановичское ОАО «Огнеупоры»	16	Свердловская область
18	Электроцинк	14	Республика Северная Осетия-Алания
19	Приморский горно-обогатительный комбинат	12	Приморский край
20	Московский трубный завод "ФИЛИТ"	11	Москва
21	Синарский трубный завод	11	Свердловская область
22	Группа НЛМК	10	Липецкая область
23	Комбинат КМАруда	10	Белгородская область
24	Тулачермет	10	Тульская область
25	Новолипецкий металлургический комбинат	10	Липецкая область
26	Корпорация «ВСМПО-Ависма»	9	Свердловская область
27	Уралэлектромедь	9	Свердловская область
28	Надеждинский металлургический завод	8	Свердловская область
29	ГМК «Норильский никель»	8	Москва
30	Комбинат Магnezит	8	Челябинская область
31	Кокс	8	Кемеровская область
32	Ашинский металлургический завод	8	Челябинская область
33	Кировградский завод твердых сплавов	7	Свердловская область
34	Кировский завод по обработке цветных металлов	6	Кировская область
35	Уралредмет	6	Свердловская область
36	Среднеуральский медеплавильный завод (СУМЗ)	6	Свердловская область
37	Евраз Холдинг	5	Москва
38	Нордголд	5	Москва
39	Кыштымский медеэлектролитный завод	5	Челябинская область
40	Ключевский завод ферросплавов	5	Свердловская область
41	РУСАЛ Братский алюминиевый завод	4	Иркутская область
42	Первоуральский новотрубный завод	4	Свердловская область
43	Полиметалл	4	Санкт-Петербург
44	Уральская кузница	4	Челябинская область
45	Группа Северсталь	3	Вологодская область
46	Таганрогский Металлургический Завод	2	Ростовская область
47	ОК РУСАЛ	1	Москва
48	Верх-Исетский металлургический завод	1	Свердловская область
49	Соликамский магниевый завод	1	Пермский край
50	Ревдинский завод по обработке цветных металлов	1	Свердловская область

Эффективная металлургия: о правильных целях и разумных подходах



Металлургию от других отраслей промышленности отличает ряд особенностей, обуславливающих дополнительные сложности в управлении эффективностью. Как обернуть их себе на пользу и найти новые возможности роста? Как грамотно начать внедрение бережливого производства и обеспечить непрерывное совершенствование процессов? Опытom делятся специалисты ГК «ЛюдиPeople».

Авторы: Виктория Петрова, председатель Экспертного Совета, Кира Лысова, руководитель проекта, Сергей Рыбаков, консультант, ГК «ЛюдиPeople»

В отличие от других отраслей промышленности, продукт в металлургии всегда коллективный. То есть результаты не могут быть «присвоены» одному человеку. Нет одного «героя» и нет одного виноватого. Неизбежным следствием становится проблема с распределением ответственности в производственной цепочке.

На металлургическом производстве работа многих сотрудников связана с наблюдением за ходом процессов. Человек сидит и смотрит на приборы, и он не имеет права пропустить или проигнорировать отклонение стрелки прибора в критичный красный уровень. От его внимательности и профессионализма зависит стабильность процессов и безопас-

ность на производстве. Следовательно, в металлургии на первый план выходит [дисциплина](#), [квалификация](#) и [правильная мотивация](#) работников.

И запросы консультантам от металлургических компаний всегда именно об этом:

- как сформировать оптимальное штатное расписание?
- какие [квалификационные требования](#) выдвигаются для работников?
- какой должна быть максимально мотивирующая к повышению производительности система оплаты труда?

Почему же эти вопросы не теряют актуальности?

Люди кончились

Металлургические профессии, как правило, связаны с тяжелым физическим трудом. В шестидесятые годы шел наплыв молодых, крепких, сильных и активных мужчин из деревень. На сегодняшний момент этот ресурс исчерпан полностью.

Следовательно, человеческий ресурс необходимо экономить, к нему нужно очень бережно относиться. Организовывать труд таким образом, чтобы он не был изматывающим для людей, не приносил вреда их здоровью, позволял им прилично зарабатывать. А это возможно только при высокой производительности труда, то есть при рационально выстроенных рабочих процессах и оптимизированных организационных структурах, при внедрении систем бережливого производства и так далее.

Кроме того, есть и эмоционально тяжелые операции. Например, работа на конвейере, когда человек всю смену должен монотонно выполнять одни и те же операции. Есть масса способов избавиться от этой проблемы – например, мотивировать человека освоить несколько смежных профессий и перевести его с одной на другую. В России такая многостаночная организация труда практически не используется. В результате – отказы оборудования, аварии и много других проблем.

Проблемы: законы, менеджмент

Производительность труда в России раза в два ниже, чем, например, в Соединенных Штатах. Причина – в неэффективной организации труда, усугубляемой массой странных традиций и законодательных несовершенств, оставшихся с советских времен.

Например, на ряде алюминиевых заводов до недавнего времени отпуск составлял до 72 дней. Этого нет нигде в мире. Не менее странная ситуация сложилась с ограничениями на отдельные виды работ: указом от 1984-го года женщинам запрещено работать в алюминиевом производстве. Причем это касается только основных специальностей: электролизника, мастера электролизного цеха, начальника цеха и так далее. Основанием считается вред для здоровья. При этом женщинам разрешено работать крановщицами в этом же цехе, под потолком, где температура достигает 60 градусов Цельсия – невзирая на вредные условия труда. Получается, что этим законом женщин просто отсекали от наиболее высокооплачиваемых профессий. При том что в Европе женщины спокойно работают на этих позициях.

Суть в том, что в производственные процессы необходимо вернуть здравый смысл, в том числе и на законодательном уровне.

Актуальна и проблема менеджмента, рабочие места которого по классической традиции строительства предприятий в советское время, располо-

Справка о компании

Экспертная группа «ЛюдиPeople». Повышаем качество операционной и производственной деятельности, управления персоналом.

Наш девиз: «Практика – критерий истины». Все наши эксперты – люди, имеющие серьезный практический управленческий опыт, подтвержденный результатами. Мы считаем, что даже в самой лучшей компании можно найти от 30% внутренних резервов, и сделать ее еще лучше.

Работая на рынке с 2009 года, реализуя проекты повышения эффективности для лидеров различных отраслей: машиностроения, металлургии, добычи и переработки полезных ископаемых, транспорта, химии и газохимии, мы накопили огромную статистику и библиотеку кейсов. Готовы делиться всем, что знаем и умеем.

Сайт: <http://hr-people.ru>

жены в красивом и чистом здании Заводуправления, находящегося в существенном отдалении от производства. В большинстве случаев, представители руководящей надстройки не считают возможным и необходимым выходить на производственные площадки, в цеха, склады, а соответственно – не могут принимать объективных управленческих решений, не зная проблем «на земле».

Еще сложнее обстоят дела с управляющими компаниями, которые руководят исходя из информации по отчетам и колонкам цифр. Они часто не знают производства, не умеют и не хотят смотреть на него здравым, свободным от клише взглядом.

Для снижения влияния этих и многих других факторов и нужны консультанты, которые могут взглянуть на происходящее в хорошем смысле «со стороны» и выработать рекомендации с учетом лучших практик в опыте других компаний и производств.

Цели должны быть верными

В металлургии, как и во многих других отраслях, на одном из первых мест стоит вопрос качества и снижения себестоимости. И здесь мы сталкиваемся с теми же проблемами, что и в ряде других отраслей. Качество начинает «хромать» с первого шага. Например, с литейного цеха, с формы, куда льют металл. Если формы старые и поврежденные, как это часто бывает, уже на стадии отливки, мы получаем ухудшение качества конечного продукта и соответствующий рост себестоимости за счет дополнительной обработки, исправлений, возвратов целых партий.



Виктория Петрова, председатель Экспертного Совета, ГК «ЛюдиPeople» и Евгений Кустов, «Медиаметрикс»

Мы, консультанты, идем в цех, мы идем на производственную площадку, мы смотрим каждое рабочее место, анализируем, что там происходит. Какие цели стоят перед людьми, какие сменные задания они получают, коррелируют ли задачи, которые им дают, с общими целями организации.

Порой доходит до смешного. Например, менеджер одного из металлургических предприятий на вопрос о том, что главное в его работе, сказал: «Я контролирую Египет». Специалист утверждал, что много лет следит за проектом по поставке в Египет какой-то крайне важно продукции. Оказалось, что речь о проекте, который находится только в стадии обсуждения на государственном уровне, и этот менеджер к обсуждению никакого отношения не имеет. При этом работник уверен, что это – его главная производственная задача.

О чем это говорит? Только о том, что руководители должны ставить сотрудникам правильные задачи и регулярно проверять, насколько верно они их поняли и что именно они делают для выполнения этих задач.

Бережливое производство – не лозунг, а разумный подход к производству

Крайне важно постоянно, ежедневно и настойчиво учить людей подходам Бережливого производства. И таким образом решать насущные задачи, которые стоят перед предприятием. Причем учить нужно не на абстрактных примерах, не рассказывать, как продавать двери тем, кто делает алюминий, а на конкретных ситуациях из собственного или близкого опыта.

Целью программ по внедрению культуры Бережливого производства является появление у коллек-

тива «бережливого мышления», когда все свои действия они будут координировать именно исходя из этих принципов. Это не волшебное превращение за один день или даже за один месяц. Формирование другого подхода к использованию ресурсов, к организации труда, к управлению производством происходит в течение нескольких лет. Но делать это нужно каждый день, по сантиметру продвигаясь в нужном направлении. Такая задача не может быть решена утвержденными регламентами сверху или лозунгами разработанных политик, это не быстрая победа.

Тем не менее, развитие на предприятии бережливого подхода к производству позволяет сэкономить до 30 % себестоимости. Есть масса успешных примеров на предприятиях Росатома, группы ГАЗ, РУСАЛа и многих других, менее крупных производствах. В настоящий момент в России уже существует достаточно много ростков такого образа будущего. И для их закрепления необходимо правильное отношение собственников и топ-менеджмента к этому процессу. Это не краткосрочный проект, а мировоззрение, которое нужно грамотно внедрить, воспитывать и культивировать.

И в этом консультанты могут оказать огромную помощь. Они помогут предприятию организовать процесс, войти в ритм, овладеть инструментарием, чтобы получить первые заметные результаты, чтобы у сотрудников загорелись глаза и им самим стало интересно. А затем, окрепнув, организация уже сможет развивать процесс внутри собственными силами. Именно так формируется процесс постоянных улучшений, который будет двигать ее дальше и способствовать достижению новых высот. И этот процесс не заканчивается никогда.

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 обязательные 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 - соответствует, 3 - полностью соответствует, 4 - отлично соответствует	Факт	Важно: 0 - не соответствует, 1 - частично соответствует, 2 - соответствует, 3 - полностью соответствует, 4 - отлично соответствует	Дата начала	Дата окончания
Описание: необходимость и цели внедрения	Задание	Принятый результат	0 1 2 3 4	Примечания
Сортировка	Все рабочие места (кабинеты, рабочие зоны, инструменты, материалы, коробки и т.д.) имеют маркировку, позволяющую легко найти необходимый материал? Инструменты и оборудование размещены в удобных рабочих местах? Материалы, инструменты для производства и обслуживания имеют четкую маркировку? Все материалы, инструменты и оборудование имеют четкую маркировку?	Принятый результат	0 1 2 3 4	Примечания
Самоорганизация	Система и другие места хранения имеют четкую маркировку, позволяющую легко найти необходимый материал? Все материалы, инструменты, оборудование и материалы имеют четкую маркировку? Принятые и рабочие места имеют четкую маркировку и не перегружены? Личные вещи (одежда, сумки, сумки и т.д.) хранятся в специально отведенном месте? Важно: в достижении максимальной эффективности системы, необходимо соблюдать следующие правила:	Принятый результат	0 1 2 3 4	Примечания
Уборка и чистота	Полы, стены, потолки, окна и двери имеют четкую маркировку, позволяющую легко найти необходимый материал? Оборудование и инструменты, находясь на своих местах, имеют четкую маркировку? Важно: в достижении максимальной эффективности системы, необходимо соблюдать следующие правила:	Принятый результат	0 1 2 3 4	Примечания
Стандартизация	Система имеет четкую маркировку? Все материалы, инструменты, оборудование и материалы имеют четкую маркировку? Важно: в достижении максимальной эффективности системы, необходимо соблюдать следующие правила:	Принятый результат	0 1 2 3 4	Примечания
Совершенствование	Система имеет четкую маркировку? Все материалы, инструменты, оборудование и материалы имеют четкую маркировку? Важно: в достижении максимальной эффективности системы, необходимо соблюдать следующие правила:	Принятый результат	0 1 2 3 4	Примечания



Ознакомиться с демо-версией

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

Купить

Демо-версия

Номинация: «ТОП-30: Лидеры по производительности труда в нефтегазовой промышленности России – 2017»

Представители нефтегазовой промышленности каждый год демонстрируют высокие показатели производительности труда. Безусловные победители Премии по производительности – 2017 являются лидерами и в своих отраслях.

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;
- 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;
- ННК-Хабаровский нефтеперерабатывающий завод – в Хабаровском крае;
- Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез (НК «Славнефть») – в Ярославской области.

1-е место: Сахалин Энерджи,
производительность труда: **132,63 млн руб./чел. в год.**

Компания «Сахалин Энерджи» является лидером по производительности в нефтегазовой отрасли России и Сахалинской области и входит в тройку лидеров по производительности в России уже третий год подряд.

2-е место: Верхнечонскнефтегаз (НК «Роснефть»),
производительность труда: **76,86 млн руб./чел. в год.**

ПАО «Верхнечонскнефтегаз» является лидером по производительности в Иркутской области.

3-е место: НОВАТЭК,
производительность труда: **71,52 млн руб./чел. в год.**

ОАО «НОВАТЭК» является лидером по производительности и в Тюменской области. Рост производительности за год составил +9 %.

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

Несмотря на то, что эти предприятия не вошли в десятку лидеров нефтегазовой промышленности, они демонстрируют самые высокие показатели роста, а значит, имеют все шансы догнать победителей этого года.

1-е место: НК «Роснефть» – МЗ «Нефтепродукт»,
рост производительность труда: **+55 %**.

2-е место: Варьеганнефть,
рост производительность труда: **+48 %**.

3-е место: Группа Татнефть,
рост производительность труда: **+45 %**.

75



Сергей Кудряшов, генеральный директор АО «Зарубежнефть»:

«В сохранявшихся на протяжении 2016 года непростых условиях АО «Зарубежнефть» показало высокую работоспособность избранной в 2014 году стратегии. В ее основе – четкое определение ниши, эффективные геолого-раз-

ведочные работы и геолого-технические мероприятия, а также оптимизация затрат.

Кроме того, в 2016 году на предприятии «РУС-ВЬЕТПЕТРО» успешно завершился пилотный проект внедрения Производственной системы, что в дальнейшем позволит сохранить уровень добычи нефти. Результаты однозначно дают понять, что мы движемся в правильном направлении – повышения эффективности и культуры производства за счет

вовлечения персонала и систематизации процессов. В декабре стартовал новый этап проекта, который позволит развить уже существующие инструменты, а также тиражировать Производственную систему АО «Зарубежнефть» в других дочерних организациях.

Одним из наших ключевых конкурентных преимуществ остается эффективное управление затратами. Комплексная программа сокращения расходов позволила снизить производственные издержки в обоих крупнейших добывающих предприятиях – СП «Вьетсовпетро» и «РУСВЬЕТПЕТРО» – более чем на 20 %. Мероприятия по повышению производительности труда и снижению операционных издержек проводятся и в сегменте Downstream. Положительный совокупный эффект по итогам 2016 года составил 9,5 млн евро.

В условиях неблагоприятного макроэкономического окружения Компания показала, что способна не просто сохранить достигнутые ранее результаты, но и в значительной степени улучшить их». *Годовой отчет АО «Зарубежнефть» за 2016 год*

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Регион
1	Сахалин Энерджи	132,63	Сахалинская область
2	Верхнечонскнефтегаз	76,86	Иркутская область
3	НОВАТЭК	71,52	Тюменская область
4	Группа ЛУКОЙЛ	49,55	Москва
5	Удмуртнефть	49,01	Удмуртская республика
6	Севернефтегазпром	48,76	Тюменская область
7	Оренбургнефть	38,85	Оренбургская область
8	Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз	33,91	Тюменская область
9	Славнефть-Мегионнефтегаз	33,83	Тюменская область
10	Российская инновационная топливно-энергетическая компания (РИТЭК)	32,93	Москва
11	Татнефть им. В.Д.Шашина	23,26	Республика Татарстан
12	Газпром нефть	23,22	Санкт-Петербург
13	ННК-Хабаровский нефтеперерабатывающий завод	19,02	Хабаровский край
14	Меллянефть	18,91	Республика Татарстан
15	Нефтяная компания «Роснефть»	16,86	Москва
16	Газпромнефть-Омский НПЗ	15,13	Омская область
17	Газпромнефть - Московский НПЗ	13,77	Москва
18	Группа Газпром	13,07	Москва
19	Группа Татнефть	10,95	Республика Татарстан
20	НК "РуссНефть"	10,50	Москва
21	Сургутнефтегаз	9,68	Тюменская область
22	Варьеганнефть	9,66	Тюменская область
23	Булгарнефть	9,35	Республика Татарстан
24	Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез	8,70	Ярославская область
25	Якутская топливно-энергетическая компания	6,21	Республика Саха (Якутия)
26	Саратовский нефтеперерабатывающий завод	5,96	Саратовская область
27	Зарубежнефть	5,04	Москва
28	Саратовнефтегаз	4,58	Саратовская область
29	Орскнефтеоргсинтез	4,11	Оренбургская область
30	НК «Роснефть» - МЗ «Нефтепродукт»	3,04	Москва

№	Компания	Прирост производительности труда 2016/2015 %	Регион
1	НК «Роснефть» - МЗ «Нефтепродукт»	55	Москва
2	Варьеганнефть	48	Тюменская область
3	Группа Татнефть	45	Республика Татарстан
4	ННК-Хабаровский нефтеперерабатывающий завод	30	Хабаровский край
5	Сургутнефтегаз	14	Тюменская область
6	Зарубежнефть	13	Москва
7	НК "Роснефть"-Дагнефть"	12	Республика Дагестан
8	Саратовнефтегаз	12	Саратовская область
9	НОВАТЭК	9	Тюменская область
10	АЛРОСА-Газ	9	Республика Саха (Якутия)
11	Российская инновационная топливно-энергетическая компания (РИТЭК)	5	Москва
12	Татнефть им. В.Д.Шашина	4	Республика Татарстан
13	Якутская топливно-энергетическая компания	3	Республика Саха (Якутия)
14	Газпромнефть - Московский НПЗ	2	Москва
15	Славнефть-Мегионнефтегаз	2	Тюменская область

Номинация: «ТОП-50: Лидеры по производительности труда в энергетике России – 2017»

Состав лидеров в номинации «Энергетика» остается практически неизменным, однако в этом году в нем произошли определенные перестановки.

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

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

1-е место: Энел Россия,
производительность труда: **26,71 млн руб./чел. в год.**

ПАО «Энел Россия» входит в тройку лидеров номинации «Энергетика» уже третий год подряд и по сравнению с предыдущим годом поднялось со второго на первое место. Компания является лидером по производительности труда в Свердловской области.

2-е место: Мосэнерго,
производительность труда: **24,07 млн руб./чел. в год.**

В 2015 и 2016 годах компания «Мосэнерго» занимала в номинации «Энергетика» третье место. В этом году ей удалось подняться на второе место. Рост производительности за год составил +16 %.

3-е место: Фортум,
производительность труда: **23,12 млн руб./чел. в год.**

Поднявшись с четвертого места, компания «Фортум» по итогам Премии – 2017 вошла в тройку лидеров. Рост производительности за год составил +18 %.



Джумбери Ткебучава, Заместитель генерального директора по корпоративным функциям «Концерна Росэнергоатом», 17 место по производительности труда в отрасли «Энергетика»: «Одна из ключевых задач, поставленных перед Концерном, – рост производительности труда. На-

помню, задачи по повышению производительности труда сформулированы на самом высоком уровне – руководством страны. По словам Президента РФ Владимира Путина, сказанным еще в 2008-м, «производительность труда в России остается недопустимо низкой... В основных секторах российской экономики должен быть достигнут как минимум четырехкратный рост этого показателя за 12 лет».

В целом поставленные Правительством РФ и Госкорпорацией «Росатом» задачи по производительности труда в Концерне выполнены, причем целевой уровень 2016 года перевыполнен на 2 %. Основные факторы достижения этого показателя – управление численностью и рост цен на рынке электроэнергии. Оптимизация численности заключалась в выводе за штат Концерна 3040 чел. Следует отметить, что из этого числа 1800 чел. были трудоустроены на предприятиях в контуре дивизиона. Значительная часть сотрудников, покинувших Дивизион, достигла пенсионного возраста.

Работу по повышению производительности труда предстоит продолжать. В 2017 году для сохранения плановой численности необходимо обеспечить дополнительную выручку в размере 8,3 млрд руб. При этом необходимо обеспечить производительность труда в 8,5 млн руб./чел.

Важный фактор, обеспечивающий поступательное движение в производительности труда, – это повышение мотивации работников на реализацию приоритетных бизнес-задач как в текущей деятельности, так и в достижении стратегических целей.

Приоритеты кадровой политики Росатома, которых придерживается Концерн, – это повышение мотивации работников на реализацию приоритетных бизнес-задач; формирование лидеров на всех уровнях управления, развитие компетенций персонала в соответствии с требованиями современного бизнеса, становление культуры результата и повышение удовлетворенности бизнеса работой HR-службы.

Для повышения мотивации работников на реализацию приоритетных бизнес-задач принимается ряд мер. Это внедрение отраслевого соглашения и новых инструментов премирования за бизнес-цели (оперативное, проектное и стратегическое преми-

рование); повышение качества КПЭ – декомпозиция бизнес-целей до каждого руководителя. При этом необходимо повышение информированности руководителей о доступных инструментах денежной и нематериальной мотивации персонала.

Для развития лидеров на всех уровнях управления в Дивизионе решаются следующие задачи. Осуществляется формирование системы долгосрочного планирования карьеры и ротаций. Выполняются специализированные программы подготовки лидеров в компетенциях эффективности, предпринимательства, международной деятельности. Проводится вовлечение бизнес-руководителей в оценку потенциала, отбор и развитие лидеров.

Одна из задач, влияющих на успех Дивизиона в долгосрочной перспективе, – это развитие компетенций персонала со скоростью, которая требуется в современных условиях. Для этого реализуются программы развития в поддержку стратегических приоритетов Росатома: «Новые продукты», «Глобализация» и ПСР. Осуществляется переход на подготовку рабочих кадров с использованием методики WorldSkills. Развивается система профессиональных квалификаций; при этом задействованы новые формы и методы обучения: локализация программ обучения, дистанционное обучение.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В КОНЦЕРН «РОСЭНЕРГОАТОМ» СОСТАВИЛА 7,97 МЛН РУБ. НА ЧЕЛОВЕКА В ГОД

Формирование культуры результата – задача непростая, с учетом того фактора, что необходимо во многом изменить мировоззрение, опирающееся на базовые традиции, не только отраслевые, но и в целом национальные. Умение вести себя на производстве так же рационально, как в личном хозяйстве, – это особая культура, которую предстоит нарабатывать. В программе трансформации корпоративной культуры ключевыми факторами видятся оценка персонала на основе следования ценностям; повышение вовлеченности персонала и продолжение реализации программ ПСР как основы постоянной оптимизации производственных процессов.

Концерн – это многотысячный коллектив, объединяющий работников с разными судьбами, характерами, возможностями, жизненным опытом. Наша задача – максимально используя имеющийся человеческий капитал, обеспечить поступательное движение и развитие Дивизиона, успешную трансформацию в международный бизнес, и предоставить каждому то вознаграждение, которого он заслужил благодаря вкладу в общее дело». «РЭА» № 3/2017

Таблица 20. ТОП-50: Лидеры производительности труда в энергетике России – 2017

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Регион
1	Энел Россия	26,71	Свердловская область
2	Мосэнерго	24,07	Москва
3	Фортум	23,12	Челябинская область
4	РусГидро	19,06	Москва
5	Юнипро	18,72	Тюменская область
6	Интер РАО ЕЭС	18,11	
7	ТГК-1	11,64	Санкт-Петербург
8	Иркутскэнерго	11,41	Иркутская область
9	Красноярская ГЭС	11,29	Красноярский край
10	Ленэнерго	9,85	Санкт-Петербург
11	Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы	9,81	Москва
12	Московская объединенная электросетевая компания	9,43	Московская область
13	Московская объединенная энергетическая компания	9,29	Москва
14	Севкавказэнерго	8,59	Республика Северная Осетия – Алания
15	Т Плюс	8,14	Московская область
16	Мурманская ТЭЦ	8,07	Мурманская область
17	Концерн "Росэнергоатом"	7,97	Москва
18	ТГК-2	7,94	Ярославская область
19	Тюменьэнерго	7,74	Тюменская область
20	Татэнерго	6,63	Республика Татарстан
21	Башкирская генерирующая компания	6,34	Республика Башкортостан
22	Варьеганэнегонефть	5,80	Тюменская область
23	Иркутская электросетевая компания	5,62	Иркутская область
24	Дальневосточная генерирующая компания	5,49	Хабаровский край
25	Группа РусГидро	5,30	
26	Якутскэнерго	5,17	Республика Саха (Якутия)
27	Кубаньэнерго	4,95	Краснодарский край
28	Теплосеть Санкт-Петербурга	4,82	Санкт-Петербург
29	Ногликская газовая электрическая станция	4,48	Сахалинская область
30	Межрегиональная распределительная сетевая компания Урала	4,43	Свердловская область
31	Квадра	4,41	Тульская область
32	Российские сети	4,19	Москва
33	Сибирская энергетическая компания	4,03	Новосибирская область
34	Дальневосточная распределительная сетевая компания	3,87	Амурская область
35	Приморскуголь	3,79	Приморский край
36	Сетевая компания	3,58	Республика Татарстан
37	Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра и Приволжья	3,52	Нижегородская область
38	Колымаэнерго	3,42	Магаданская область
39	РАО Энергетические системы Востока	3,31	Хабаровский край
40	Сахалинэнерго	3,15	Сахалинская область
41	Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра	2,92	Москва
42	МРСК Северо-Запада	2,87	Ленинградская область
43	Передвижная ЭН	2,81	Москва
44	Янтарьэнерго	2,65	Калининградская область
45	Магаданэнерго	2,60	Магаданская область
46	Межрегиональная распределительная сетевая компания Волги	2,50	Саратовская область
47	Межрегиональная распределительная сетевая компания Сибири	2,43	Красноярский край
48	Камчатскэнерго	2,41	Камчатский край
49	Апатитыэнерго	2,35	Мурманская область
50	Межрегиональная распределительная сетевая компания Юга	2,32	Ростовская область

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: Ленэнерго,
рост производительность труда: **+36 %**.

2-е место: Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы,
рост производительность труда: **+32 %**.

3-е место: Московская объединенная энергетическая компания,
рост производительность труда: **+29 %**.

80



Бердников Роман, И.о. генерального директора ПАО «Ленэнерго»: «По итогам 2016 г. ПАО «Ленэнерго» добилось повышения эффективности своей деятельности. Фактическое снижение удельных операционных расходов по отношению к 2012 г. составило 1,4 млрд руб., или 24,1 %, в основном

за счет проводимых мероприятий в рамках реализации программы управления эффективностью операционной деятельности.

ПАО «Ленэнерго» реализует мероприятия по развитию клиентоориентированности и обеспечению прозрачности процесса технологического присоединения: совершенствуется работа головного Центра обслуживания клиентов (ЦОК) в Санкт-Петербурге и клиентских офисов в филиалах Компании на территории Ленинградской области, внедряются интерактивные клиентские сервисы. За последние два

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В ПАО «ЛЕНЭНЕРГО» СОСТАВИЛА 9,85 МЛН РУБ. НА ЧЕЛОВЕКА В ГОД

года проведено несколько ключевых реформ, которые значительно упростили и сократили процедуру технологического присоединения.

Сформировавшийся прочный фундамент развития ПАО «Ленэнерго» поможет Компании в 2017 г. продолжить реализовывать проекты в области развития системы технологического присоединения к сетям, производить работы по модернизации активов ПАО «Ленэнерго» для повышения надежности качества оказываемых услуг, а также проводить мероприятия, направленные на доступность и прозрачность информации о деятельности Компании, в том числе при реализации инвестиционной программы.

Эффективность, профессионализм и командный дух – вот ценности, следование которым и дальше позволит добиваться новых успехов в интересах наших акционеров, потребителей и партнеров». *Годовой отчет ПАО «Ленэнерго» за 2016 год*

Таблица 21. Лидеры по росту производительности труда в энергетике России за год

№	Компания	Прирост производитель- ности труда 2016/2015, %	Регион
1	Ленэнерго	36	Санкт-Петербург
2	Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы	32	Москва
3	Московская объединенная энергетическая компания	29	Москва
4	Магаданэнерго	22	Магаданская область
5	Янтарьэнерго	21	Калининградская область
6	РусГидро	20	Москва
7	ТГК-1	20	Санкт-Петербург
8	Фортум	18	Челябинская область
9	Де-Кастринская тепловая электроцентраль	18	Хабаровский край
10	Российские сети	18	Москва
11	Дальневосточная генерирующая компания	16	Хабаровский край
12	Мосэнерго	16	Москва
13	Кубаньэнерго	15	Краснодарский край
14	Интер РАО ЕЭС	15	
15	Межрегиональная распределительная сетевая компания Волги	14	Саратовская область
16	Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра и Приволжья	14	Нижегородская область
17	Сахалинэнерго	14	Сахалинская область
18	Колымаэнерго	14	Магаданская область
19	ТГК-2	13	Ярославская область
20	Юнипро	13	Тюменская область
21	Межрегиональная распределительная сетевая компания Сибири	13	Красноярский край
22	Камчатскэнерго	13	Камчатский край
23	Концерн "Росэнергоатом"	12	Москва
24	Варьеганэнергонефть	12	Тюменская область
25	Башкирская генерирующая компания	12	Республика Башкортостан
26	Т Плюс	12	Московская область
27	Теплосеть Санкт-Петербурга	11	Санкт-Петербург
28	Группа РусГидро	11	
29	Дальневосточная распределительная сетевая компания	11	Амурская область
30	Иркутская электросетевая компания	11	Иркутская область
31	Московская объединенная электросетевая компания	10	Московская область
32	МРСК Северо-Запада	9	Ленинградская область
33	РАО Энергетические системы Востока	9	Хабаровский край
34	Сетевая компания	8	Республика Татарстан
35	Межрегиональная распределительная сетевая компания Урала	8	Свердловская область
36	Тюменьэнерго	8	Тюменская область
37	Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра	8	Москва
38	КамышинТеплоЭнерго	8	Волгоградская область
39	МРСК Северного Кавказа	7	Ставропольский край
40	ТГК-14	7	Читинская область
41	Татэнерго	6	Республика Татарстан
42	Апатитыэнерго	5	Мурманская область
43	Иркутскэнерго	5	Иркутская область
44	Межрегиональная распределительная сетевая компания Юга	3	Ростовская область
45	Энел Россия	1	Свердловская область



Добавьте в свой рабочий график:

Бизнес-форум 1С:ERP

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

27 октября 2017 года
Москва, Конгресс-центр ЦМТ



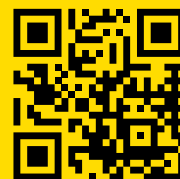
К участию в форуме приглашаются:

- ✓ 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

Количество мест ограничено.

Участие бесплатное по предварительной регистрации



www.1c.ru/bf

Номинация: «ТОП-50: Лидеры по производительности труда в легкой промышленности России – 2017»

Мы выражаем глубокую благодарность [Фирме «1С»](#), партнеру-спонсору номинации «Легкая промышленность», за содействие в проведении Премии по производительности-2016.

Импортозамещающая стратегия последних лет и субсидирование ряда предприятий дали свои плоды и в легкой промышленности. Сегодня отрасль переживает новый подъем, и многие предприятия демонстрируют новый уровень производительности.

1-е место: «Полет» Ивановский парашютный завод, производительность труда: **7,45 млн руб./чел. в год.**

Компания также является лидером по производительности труда в Ивановской области.

«АО «Полет» Ивановский парашютный завод – предприятие полного цикла по производству парашютных систем. В структуру предприятия входят собственные швейное производство и металло-производство, конструкторское бюро, текстильная и химическая лаборатории, собственная группа испытателей. Ивановский парашютный завод производит надежные и безопасные парашютные системы разных типов: десантные, спортивные, учебно-тренировочные, аварийные, запасные, специальные, тормозные посадочные системы, индивидуальные модели на заказ. На всех этапах производственного цикла парашюты проходят несколько уровней контроля: входной, межоперационный и контроль готового изделия. Продукция также проходит контроль военной приемки №61 ВП МО РФ. Коллектив завода — это более 600 квалифицированных специалистов и рабочих». **Официальный сайт АО «Полет»**

83

2-е место: Королевская шелковая фабрика «Передовая текстильщица», производительность труда: **6,22 млн руб./чел. в год.**

Компания также является лидером по производительности труда в Ивановской области.

«Королевская шелковая фабрика «Передовая текстильщица» специализируется в области производства технических тканей для парашютов, огне-термостойких тканей, технических тканей, тканей для бронежилетов, фильтровальных тканей, тканей для пластиков конструкционного назначения. На предприятии постоянно внедряются новые технологии производства тканей, вырабатывается новый конкурентоспособный ассортимент, проводится модернизация действующего оборудования. Введенные в действие новые ткацкие корпуса, в связи с реконструкцией, позволили значительно улучшить условия труда работников». **Официальный сайт КШФ «Передовая текстильщица»**

3-е место: Щелковская шелкоткацкая фабрика, производительность труда: **5,77 млн руб./чел. в год.**

Таблица 22. ТОП-50: Лидеры производительности труда в легкой промышленности России – 2017

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Регион
1	Полет Ивановский парашютный завод	7,45	Ивановская область
2	Королевская шелковая фабрика "Передовая текстильщица"	6,22	Московская область
3	Щелковская шелкоткацкая фабрика	5,77	Московская область
4	Троицкая камвольная фабрика	3,11	Московская область
5	Кожа	3,02	Санкт-Петербург
6	Уральский завод авто-текстильных изделий	2,84	Свердловская область
7	Московская ордена Трудового Красного Знамени обувная фабрика "Парижская коммуна"	2,63	Москва
8	Борисоглебский трикотаж	2,39	Воронежская область
9	Солнечногорский механический завод	2,25	Московская область
10	ПАО им. А.Ю.Юргенса	2,22	Нижегородская область
11	Рукав	2,10	Алтайский край
12	Руно	2,10	Калужская область
13	Завод искусственных кож	2,02	Республика Марий Эл
14	Курская фабрика технических тканей	1,98	Курская область
15	Богородский швейно-галантерейный комбинат	1,91	Нижегородская область
16	Сафьян	1,91	Рязанская область
17	Новатор	1,91	Москва
18	Борская фабрика первичной обработки шерсти	1,88	Нижегородская область
19	Лента	1,76	Чувашская Республика
20	Валерия	1,58	Московская область
21	Уфимский хлопчатобумажный комбинат	1,47	Республика Башкортостан
22	Медведково	1,35	Москва
23	Нефтекамское производственное объединение искусственных кож	1,29	Республика Башкортостан
24	Адонис	1,24	Республика Татарстан
25	Юрьев-Польская ткацко-отделочная фабрика "Авангард"	1,23	Владимирская область
26	ХБК "Шуйские ситцы"	1,20	Ивановская область
27	Ярославский комбинат технических тканей "Красный Перекоп"	1,18	Ярославская область
28	Технотекс	1,17	Курская область
29	Павловопосадская платочная мануфактура	1,10	Московская область
30	Обувная фабрика "Спартак"	1,10	Республика Татарстан
31	Сактон	1,06	Удмуртская Республика
32	Гамма	0,93	Орловская область
33	Пушкинский текстиль	0,92	Московская область
34	Павлово-Посадский камвольщик	0,88	Московская область
35	Нижекамская швейная фабрика	0,79	Республика Татарстан
36	Обувное производственное объединение "Восход"	0,77	Тюменская область
37	Сафьян	0,76	Республика Татарстан
38	Фирма «ЧЕРЕМУШКИ»	0,74	Москва
39	Гардинно-кружевная компания	0,69	Санкт-Петербург
40	Кукморская швейная фабрика	0,66	Республика Татарстан
41	Шаркан-трикотаж	0,63	Удмуртская Республика
42	Кукморский валяльно-войлочный комбинат	0,62	Республика Татарстан
43	Ишимбайская фабрика трикотажных изделий	0,58	Республика Башкортостан
44	Приморская швейная фирма "Восток"	0,57	Приморский край
45	Фетровая фабрика	0,55	Тверская область
46	Бийская льняная компания	0,54	Алтайский край
47	Швейная фирма "Айвенго"	0,47	Ивановская область
48	Белгородская швейная фабрика «Россиянка»	0,47	Белгородская область
49	Александрия	0,44	Краснодарский край
50	Сухиничская швейная фабрика	0,38	Калужская область

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

1-е место: «Новатор»,
рост производительность труда: **+91 %**.

«Новатор» – хорошо оснащенное предприятие, выпускающее многочисленный ассортимент трикотажных и швейных изделий. Изготовление продукции осуществляется на современном оборудовании ведущих немецких, японских и китайских фирм. Залогом успеха является: использование только качественного сырья и материалов, соблюдение технологий, контроль всех этапов производства. Вся продукция сертифицирована. Специалисты предприятия – это высококвалифицированные работники, имеющие многолетний стаж работы. За годы работы у предприятия накопился большой опыт выполнения заказов любой сложности как для крупных корпоративных клиентов, государственных заказчиков, так и для небольших компаний. Деятельность предприятия неоднократно отмечена различными наградами, дипломами, грамотами. ЗАО «Новатор» носит звание «Поставщик товаров, услуг для города Москвы». **Официальный сайт компании «Новатор»**

2-е место: Технотекс,
рост производительность труда: **+78 %**.

«АО «ТЕХНОТЕКС» является крупнейшим в России и СНГ производителем шпагата и веревок из натуральных волокон различного диаметра. Продукция, производимая АО «ТЕХНОТЕКС», используется в машиностроении, резинотехнической и асбестовой промышленности, черной и цветной металлургии, в сельском хозяйстве и строительстве». **Официальный сайт АО «ТЕХНОТЕКС»**

3-е место: «Полет» Ивановский парашютный завод,
рост производительность труда: **+64 %**.

Таблица 23. Лидеры по росту производительности труда в легкой промышленности России за год

№	Компания	Прирост производительности труда 2016/2015, %	Регион
1	Новатор	91	Москва
2	Технотекс	78	Курская область
3	Полет Ивановский парашютный завод	64	Ивановская область
4	Борская фабрика первичной обработки шерсти	61	Нижегородская область
5	Московская ордена Трудового Красного Знамени обувная фабрика "Парижская коммуна"	51	Москва
6	Обувная фабрика "Спартак"	46	Республика Татарстан
7	Солнечногорский механический завод	34	Московская область
8	Белгородская швейная фабрика «Россиянка»	26	Белгородская область
9	Швейная фирма "Айвенго"	26	Ивановская область
10	Гардинно-кружевная компания	25	Санкт-Петербург
11	Сафьян	21	Республика Татарстан
12	Борисоглебский трикотаж	21	Воронежская область
13	Бийская льняная компания	21	Алтайский край
14	Кожа	20	Санкт-Петербург
15	Уфимский хлопчатобумажный комбинат	20	Республика Башкортостан
16	Нефтекамское производственное объединение искусственных кож	20	Республика Башкортостан
17	ХБК "Шуйские ситцы"	18	Ивановская область
18	Богородский швейно-галантерейный комбинат	18	Нижегородская область
19	Юрьев-Польская ткацко-отделочная фабрика "Авангард"	18	Владимирская область
20	Экстра-шов	17	Брянская область
21	Сафьян	17	Рязанская область
22	Завод искусственных кож	15	Республика Марий Эл
23	Ярославский комбинат технических тканей "Красный Перекоп"	15	Ярославская область
24	Щелковская шелкоткацкая фабрика	13	Московская область
25	Кукморская швейная фабрика	13	Республика Татарстан
26	Медведково	12	Москва
27	Павловопосадская платочная мануфактура	11	Московская область
28	Гамма	11	Орловская область
29	Фирма «ЧЕРЕМУШКИ»	10	Москва
30	Приморская швейная фирма "Восток"	9	Приморский край
31	Яранская швейная фабрика	7	Кировская область
32	Ишимбайская фабрика трикотажных изделий	7	Республика Башкортостан
33	Лента	5	Чувашская Республика
34	ПАО им. А.Ю.Юргенса	3	Нижегородская область
35	Пушкинский текстиль	3	Московская область

Весомый аргумент, или Как увеличить прибыль с помощью системы автоматизации



Усложнение производственных систем требует от современных предприятий более совершенных навыков организации процессов и дополнительных ресурсов для обработки растущих объемов информации. От этого зависит их способность своевременно выполнять заказы, оперативно реагировать на изменения спроса и в конечном итоге поддерживать свою конкурентоспособность. Лидер российского рынка производства обуви – холдинг «Брис-Босфор» на собственном опыте доказал, что наладив внутренние бизнес-процессы, можно увеличить прибыль. Только создав единую информационную систему автоматизации для всех департаментов предприятия, удалось нацелиться на максимальное увеличение рентабельности.

Авторы: Елена Владимировна Ютландова, директор по экономике и финансам «Брис-Босфор»
Юлий Минькин, Руководитель направления комплексной автоматизации WiseAdvice

Российский производитель обуви – холдинг «Брис-Босфор» выпускает в год более 20 миллионов пар обуви, что делает его самым крупным игроком эконом-сегмента обувного рынка.

Холдинг реализует продукцию через собственные магазины, дистрибьюторов, а также через крупнейшие торговые сети. Обувь под торговыми марками холдинга (на сегодняшний день их уже четыре) носят по всей России и за рубежом. Производственная площадка с момента основания компании находилась в Новороссийске, головной офис – в Москве; со временем появились склады и филиалы.

В борьбе за долю рынка

В условиях форсирования производственных объемов и покорения новых рыночных просторов, контроль внутренних бизнес-процессов в холдинге отошел на задний план. При возможности предприятия производить до 80 тысяч пар обуви ежедневно, в холдинге отсутствовала централизованная информационная система. А ведь для обеспечения такой загрузки необходима согласованность в действиях всех департаментов и постоянный контроль rentальности заказов с точным расчетом плановой и фактической себестоимости, что может обеспечить только единая информационная среда.

Каждое из подразделений холдинга работало в собственной обособленной базе данных. На складах использовалась система управления адресным складом, но отчеты для других департаментов о поступлениях и отправлениях товаров и полуфабрикатов, о возвратах и браке заполнялись вручную. По этой причине менеджеры при обработке заказов зачастую не учитывали имеющиеся запасы нужного товара и сырья, оформляя заказ на производство нового товара и закупку необходимых для производства материалов.

Помимо этого имела место сложившаяся практика ведения учета управления денежными средствами в электронных таблицах, что не позволяло оперативно соотносить заявки на расход денежных средств с установленными лимитами и условиями контрагентских договоров.

Для документооборота использовался почтовый клиент, в связи с чем согласование документов не было четко маршрутизировано и часто «зависало». Значительная доля ручных операций и отсутствие методологии заполнения НСИ влияли на достоверность информации, а соответственно – и аналитики, которую использовало руководство для планирования производства и расчета себестоимости продукции. При большом территориальном разбросе подразделений, производства и розничной сети ситуацию осложняли разрывы ответственности за бизнес-процессы.

Несмотря на все перечисленные сложности,



Справка о холдинге «Брис-Босфор»

Холдинг «Брис-Босфор» является российским производителем и поставщиком обуви. Область деятельности холдинга охватывает производство, складскую и транспортную логистику, дистрибуцию по всей территории России, ближнего и дальнего зарубежья, а также поставки продукции в сетевые и традиционные торговые точки, реализацию через собственную сеть магазинов. Производство фабрики в своем сегменте (эконом-класса) занимает примерно 16%, среди всего производства обуви – 11% (по данным исследования TEBIZ GROUP – Рынка обуви России – 2017). Производство обуви и складские помещения расположены в Южном федеральном округе, городе Новороссийске, а головной офис и центральный склад холдинга находятся в Москве.

Справка о «1С:ERP Управление предприятием 2»

«1С:ERP Управление предприятием 2» (1С:ERP) – 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.

Использование «1С:ERP» способствует обеспечению своевременности принятия управленческих решений, прозрачности бизнес-процессов и позволяет проводить оценку эффективности деятельности предприятия, отдельных подразделений и персонала.

объем поставленных задач, территориально-распределенную структуру, а также хоть и малоэффективную, но устоявшуюся, сложившуюся исторически структуру бизнес-процессов, к которой привыкли все сотрудники холдинга, проект автоматизации Холдинга «Брис-Босфор» оказался настолько успешным, что победил в номинации «Лучший проект в отрасли: Легкая, текстильная промышленность» международного конкурса корпоративной автоматизации [«1С:Проект года»](#).

Как все начиналось

В холдинге, безусловно, предпринимались шаги для автоматизации бизнес-процессов, но пока решение о внедрении комплексной информационной системы, способной объединить все подразделения, не было принято, сложившаяся ситуация в корне не менялась.

На этапе выбора вендора программного решения для проведения комплексной автоматизации руководство «Брис-Босфор» приняло безапелляционное решение о внедрении продуктов 1С. Помимо того, что отраслевые продукты на платформе «1С:Предприятие» уже зарекомендовали себя как надежные помощники в некоторых департаментах холдинга, они лучше отражают специфику российского бизнеса. На тот момент выбор стоял между двумя решениями фирмы «1С» для комплексной автоматизации – широко известным продуктом «1С:Управление производственным предприятием» и инновационной разработкой [«1С:ERP Управление предприятием 2»](#).

Решение внедрить комплексную систему повлекло за собой необходимость определиться с командой-интегратором. Этот этап по аналогии можно сравнить со знакомой многим ситуацией – капитальным ремонтом жилья. После того, как принято решение о его проведении и выбраны самые качественные строительные материалы, вполне естественно привлечь бригаду профессионалов. Попытки самостоятельных действий при этом, как показывает опыт, не приведут к желаемому результату, сорвут сроки и будут отягощены значительными «экспериментальными» потерями в материальных ресурсах.

Партнером по проекту стал департамент автоматизации ГК WiseAdvice. Помимо подтверждения компетенций в консалтинговой и программной части, обеспечения присутствия высококвалифицированной команды на всех площадках проекта, специалисты интегратора в кратчайшие сроки провели экспертное экспресс-обследование, которое стало решающим преимуществом при выборе в пользу WiseAdvice и во многом определило ход будущих работ.

Обследование содержало информацию об основных проблемных местах в бизнес-процессах холдинга и сформулированных на их основании задачах проекта.

Стоит отметить, что задачи формировались по принципу «от обратного»: заказчик получил информацию не о выгодах, которые он получит после внедрения (поскольку цели как таковые заказчиком еще не были сформулированы, а значит, и выгоды могли быть ему просто не интересны), а о возможных рисках и потерях, которые неизбежно возникнут, если ситуацию не изменить.

В предварительной «монетизации» задач пред-

стоящего проекта заинтересован не только интегратор, но и ответственные со стороны заказчика лица: именно эти данные во многом помогли обосновать проект перед инвесторами и сформулировать финальные цели, по достижению которых будет определена эффективность проделанных работ.

Цель вижу

На основании экспресс-обследования заказчик определил цели, которые должны быть достигнуты в результате проекта. Первой и основной стало повышение рентабельности производства. Для этого было необходимо:

- усилить контроль своевременности, а главное, необходимости, закупок полуфабрикатов и материалов;
- ускорить обработку заявок;
- оптимизировать процессы казначейства;
- создать план загрузки производственных мощностей;
- повысить оперативность поступления информации о приходах и остатках со складов;
- снизить количество запасов.

Кроме того, необходимо было внедрить новую эффективную систему документооборота, которая позволила бы ускорить обмен документами между подразделениями, сократить время на согласование договоров и заявок на расходование денежных средств, усилить контроль выполнения поручений.

Сопоставив полученную информацию и функционал выбранных продуктов «1С», эксперты WiseAdvice предоставили информацию о возможностях решений в части достижения целей проекта и выполнения поставленных задач.

Поскольку холдинг нацелен на рост и планирует развитие системы в будущем, основой для проведения комплексной автоматизации стало самое современное и наиболее перспективное решение [«1С:ERP Управление предприятием 2»](#), а также [«1С:Документооборот КОРП»](#).

Новый путь

Получив информацию о возможных убытках, заказчик принял решение о максимально быстром запуске проекта. Именно сроками первоначально был обусловлен отказ от исчерпывающего документирования проекта. В приоритете стояло быстрое получение результата, то есть – готового продукта. В этих условиях, по мнению экспертов WiseAdvice, правильнее всего было проводить проект по технологии Scrum.

Далее стало понятно, что на проекте «Брис-Босфор» потребности и цели внедрения очень точно совпали с основным принципом Scrum – за короткий «спринт» предоставить заказчику полезный ре-

зультат (в этом случае рабочий программный функционал), для которого определен наибольший приоритет. Этому способствовали некоторые факторы:

- Поскольку выбранные программные продукты обладают богатым функционалом, они удовлетворили большую часть потребностей заказчика без «глубоких» доработок (кодирования). То есть адаптация решения под бизнес-процессы заказчика производилась, главным образом, путем параметрических настроек.
- Тесное сотрудничество специалистов интегратора и заказчика, предусмотренное технологией, в рамках проекта исключило проведение «лишних» работ и доработок, даже в ситуации постоянного обновления задач (специфика Scrum). Специалисты заказчика оказывали консультационную поддержку команде внедренцев в части предметной области, что позволило учесть неочевидные требования к системе, продиктованные спецификой работы.
- Функционал решения разработан на основе практического опыта и сам по себе является ориентиром для построения эффективных бизнес-процессов, поэтому проект по Scrum-технологии позволил получить полезные результаты, сильно выиграв в сроках и стоимости. Например, первый рабочий функционал заказчик получил через полтора месяца после начала проектных работ, а полноценную систему управления казначейством – через два месяца.



**Елена Владимировна Ютландова,
директор по экономике и финансам
«Брис-Босфор»:**

«Внедрение ERP-системы дало самые высокие результаты в кратчайшие сроки. Достаточно сказать, что благодаря этому рост прибыли составил 15%. Рентабельность производства и точность расчета себестоимости партий выросла, что дало возможность снизить себестоимость продукции и получить дополнительную прибыль».

Больше, чем ожидали

По словам Елены Владимировны Ютландовой, директора по экономике и финансам «БРИС-БОСФОР», «внедрение ERP-системы дало самые высокие результаты в кратчайшие сроки. Достаточно сказать, что благодаря этому рост прибыли составил 15%.

90



Рентабельность производства и точность расчета себестоимости партий выросла, что дало возможность снизить себестоимость продукции и получить дополнительную прибыль».

Результаты внедрения «1С:ERP Управление предприятием 2» и «1С:Документооборот КОРП» смогли превзойти ожидания заказчика:

- Внедрено оперативное планирование загрузки производства. В режиме реального времени система отображает движение материалов и полуфабрикатов между цехами, а также готовой продукции на склад. Минимизированы дублирующие закупки материалов и полуфабрикатов, в связи с чем **производственные издержки сократились на 10%, а себестоимость готовой продукции снизилась на 5%.**

- «1С:ERP» интегрирована с системой управления адресным складом, в которой работники склада фиксируют физическое местонахождение партий товара или полуфабрикатов на территории склада. Информация о поступлениях, отгрузках и резервах после ее внесения в складскую систему сразу же зеркально отображается в «1С:ERP». Теперь менеджеры в режиме реального времени получают полную и достоверную информацию о состоянии складских запасов. Остатки и возвраты продукции, которые ранее залеживались, а зачастую и «терялись» на складе, оперативно вводятся в оборот и включаются в заказы мелкими партиями с полными товарными характеристиками. **В результате объемы материальных запасов удалось снизить на 25%.**

- Проведенная во время проекта детальная инвентаризация выявила, что **количество неучтенной продукции и полуфабрикатов на складе переупаковки достигало 10% от общего объема запасов.** Эта продукция никак не использовалась и чаще всего не учитывалась. Управление складом через «1С:ERP» позволило фиксировать в системе остатки партий сразу после переупаковки. В результате запасы склада переупаковки сведены к нулю.

- **Обработка полученных заказов ускорилась более чем на 30%.** Сотрудники отдела продаж, склада и производства работают в едином информационном пространстве.

Менеджеры по продажам – неважно, находится ли специалист в центральном офисе или в филиале, – получили возможность быстро резервировать товар на складе в случае его наличия или оформлять заказы на производство «одним кликом».

- Созданная система электронного документооборота **позволила сократить трудозатраты на согласование документов во всех подразделениях холдинга на 30%.** Построена схема согласования для всех внутренних (заявки на расходование денежных средств) и внешних (договоры) документов. Заявки на расходование денежных средств согласовываются только с учетом установленных бюджетных лимитов. Исключено нецелевое расходование денежных средств. Согласование больше не зависит благодаря системе контроля поручений.

- Данные о деятельности всех подразделений теперь консолидируются в одной системе. Для формирования отчетности и получения необходимой аналитики нет необходимости сверять данные по телефону и использовать электронные таблицы. **В итоге получение управленческой отчетности ускорилось минимум в 3 раза, а подготовка регламентированной отчетности – в 5 раз.**

Внедрение единой информационной системы позволило «Брис-Босфор» преодолеть внутреннюю несогласованность процессов и обнаружить скрытые потери и резервы, а с ними – и новые возможности роста.



Номинация: «ТОП-50: Лидеры по производительности труда в радиоэлектронной промышленности России – 2017»

1-е место: Корпорация «Фазотрон – НИИР» (Концерн «Концерн Радиоэлектронные технологии» (КРЭТ), входит в состав Государственной корпорации «Ростех»),
производительность труда: **6,67 млн руб./чел. в год.**

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

92

2-е место: : Морион,
производительность труда: **5,68 млн руб./чел. в год.**

«ПАО «Морион» занимается разработкой, производством, монтажом и обслуживанием телекоммуникационного оборудования. Конструкторский потенциал и технологические возможности собственной производственной и испытательной базы позволяют в сжатые сроки осуществлять разработку, испытания, сертификацию и постановку в серийное производство высокотехнологичной аппаратуры связи, созданной под индивидуальные требования заказчиков. Референс-лист внедрений содержит телекоммуникационные решения для операторов сетей связи общего пользования, железнодорожных компаний, энергосетевых предприятий и компаний нефтегазовой отрасли». **Официальный сайт ПАО «Морион»**

3-е место: НИИ молекулярной электроники и завод «Микрон» (Группа компаний «Микрон»),
производительность труда: **4,67 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». **Официальный сайт ОАО «НИИМЭ и Микрон»**

Таблица 24. ТОП-50: Лидеры по производительности труда в радиоэлектронной промышленности России – 2017

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Регион
1	Корпорация "Фазотрон - НИИР"	6,67	Москва
2	Морион	5,68	Пермский край
3	Микрон (НИИ молекулярной электроники и завод "Микрон")	4,67	Москва
4	НПК "Научно-исследовательский институт дальней радиосвязи"	4,39	Москва
5	НПО "Московский радиотехнический завод"	3,74	Москва
6	НПО "ТРАНСКОМ"	3,44	Москва
7	Ярославский радиозавод	3,43	Ярославская область
8	Радиоавионика	3,26	Санкт-Петербург
9	Калужский завод электронных изделий	3,17	Калужская область
10	Рязанский Радиозавод	3,14	Рязанская область
11	Российский институт мощного радиостроения	3,12	Санкт-Петербург
12	Авиаавтоматика им. В.В. Тарасова	2,96	Курская область
13	Центральное конструкторское бюро аппаратостроения	2,83	Тульская область
14	Красноярский завод холодильников «Бирюса»	2,78	Красноярский край
15	Завод "Луч"	2,60	Тверская область
16	Радиофизика	2,51	Москва
17	Завод "МАРС"	2,51	Тверская область
18	НПО Завод "Волна"	2,48	Санкт-Петербург
19	НПФ «Меридиан»	2,47	Санкт-Петербург
20	Ставропольский радиозавод "СИГНАЛ"	2,44	Ставропольский край
21	Концерн Радиоэлектронные технологии	2,15	Москва
22	НПО «Марс»	2,11	Ульяновская область
23	Завод Радиоаппаратуры	2,07	Свердловская область
24	Электросигнал	2,03	Воронежская область
25	Оптрон	2,01	Москва
26	Донской завод радиодеталей	1,95	Тульская область
27	Центральное научно-производственное объединение "Ленинец"	1,95	Санкт-Петербург
28	Воронежское ЦКБ «Полюс»	1,90	Воронежская область
29	Завод полупроводниковых приборов	1,85	Республика Марий Эл
30	НПК "Дедал"	1,78	Московская область
31	Завод "Ладога"	1,77	Ленинградская область
32	Завод "Реконд"	1,76	Санкт-Петербург
33	БЭТО	1,74	Республика Башкортостан
34	НП "Фаза"	1,74	Ростовская область
35	Завод "Мезон"	1,70	Санкт-Петербург
36	Ангстрем	1,62	Москва
37	Владыкинский механический завод	1,58	Москва
38	Российская электроника	1,58	Москва
39	Концерн "Автоматика"	1,51	
40	ВНИИ "Вега"	1,48	Воронежская область
41	Поликор	1,47	Ивановская область
42	Микротехника	1,42	Санкт-Петербург
43	Горизонт	1,37	Ростовская область
44	Авангард	1,30	Санкт-Петербург
45	РАТЕП	1,28	Московская область
46	Элеконд	1,22	Удмуртская Республика
47	Алмаз	1,15	Ростовская область
48	Муромский радиозавод	0,99	Владимирская область
49	Радиозавод	0,94	Челябинская область
50	Мстатор	0,90	Новгородская область

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

1-е место: НПО «ТРАНСКОМ»,
рост производительность труда: **+211 %**.

2-е место: РАТЕП,
рост производительность труда: **+174 %**.

3-е место: Радиофизика,
рост производительность труда: **+172 %**.



Сергей Чemezov, генеральный директор Государственной корпорации «Ростех»: «Несмотря на то, что макроэкономическая ситуация в 2016 году оставалась достаточно сложной, а геополитическая обстановка характеризовалась новыми вызовами, Государственная корпорация «Ростех» продолжила демонстрировать уверенный рост. Соблюдая баланс интересов государства и бизнеса,

Корпорация и ее предприятия улучшают условия труда для почти полумиллионного штата сотрудников и в то же время сохраняют динамику роста финансовых показателей, модернизируют производства и выходят на уровень глобальной конкуренции. Выручка Корпорации в 2016 году достигла 1,266 трлн рублей, при этом ежегодно растет средняя заработная плата сотрудников – в 2016 году она составила 44 000 рублей.

В отчетном году Корпорация продолжила путь к реализации целей, заложенных в Стратегии развития Государственной корпорации «Ростех» на период до 2025 года, которая была каскадирована на наши кластеры. Таким образом, появились отраслевые стратегии по каждому из ключевых направлений – вооружение, авиация, электроника.

Важной задачей в среднесрочной перспективе является привлечение технологических и профильных инвесторов в активы Корпорации, а также наращивание производства гражданской продукции. В 2016 году объем производства такой продукции вырос на 11% и составил 374 млрд рублей». *Годовой отчет Государственной корпорации «Ростех» за 2016 год*

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

№	Компания	Прирост производительности труда 2016/2015, %	Регион
1	НПО "ТРАНСКОМ"	211	Москва
2	РАТЕП	174	Московская область
3	Радиофизика	172	Москва
4	Корпорация "Фазотрон - НИИР"	85	Москва
5	НПФ «Меридиан»	74	Санкт-Петербург
6	Авиаавтоматика им. В.В. Тарасова	74	Курская область
7	Воронежское ЦКБ «Полюс»	62	Воронежская область
8	Морион	43	Пермский край
9	НПО "Московский радиотехнический завод"	40	Москва
10	Владыкинский механический завод	38	Москва
11	НПО «Марс»	31	Ульяновская область
12	Калужский завод электронных изделий	20	Калужская область
13	Завод "Мезон"	17	Санкт-Петербург
14	Завод "Ладога"	16	Ленинградская область
15	Ставропольский радиозавод "СИГНАЛ"	15	Ставропольский край
16	Электросигнал	13	Воронежская область
17	Оптрон	13	Москва
18	Российская электроника	12	Москва
19	Концерн "Автоматика"	12	
20	Концерн Радиоэлектронные технологии	11	Москва
21	Радий	10	Челябинская область
22	Красноярский завод холодильников «Бирюса»	10	Красноярский край
23	Муромский радиозавод	10	Владимирская область
24	Волгоградский завод радиотехнического оборудования	9	Волгоградская область
25	Завод "МАРС"	8	Тверская область
26	Авангард	8	Санкт-Петербург
27	Поликор	8	Ивановская область
28	Рязанский Радиозавод	6	Рязанская область
29	Мстатор	5	Новгородская область
30	Российский институт мощного радиостроения	5	Санкт-Петербург

ЦИФРОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

сегодня и завтра российской промышленности

БЕСПЛАТНОЕ ИЗДАНИЕ

АПРЕЛЬ 2017

В ЭТОМ ВЫПУСКЕ

- ЧТО ТАКОЕ ЦИФРОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО? 6
- RFID-ТЕХНОЛОГИИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ 31
- ЦИФРОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ 62
- ПЕРСПЕКТИВЫ 3D-ПЕЧАТИ 106

МНЕНИЯ
экспертов
отрасли

эксперты: Siemens, Борлас,
Станкосервис, SAP СНГ, BFG
Group, Navicon, Бош Рексрот,
Энвижн Груп, Softline, КРОК,
Би Питрон СП

темы: аддитивные
технологии, системы
мониторинга оборудования,
Индустрия 4.0, цифровое
месторождение, Big Data,
безлюдное производство

опыт компаний: Атоммаш, Газпром
нефть, РКС, Росатом, Камаз,
ОАК, ТВСЗ, Транснефть, Сибур,
Северсталь, ЛокоТех, Обувь
России, Авиадвигатель

★★★
СКАЧАТЬ
БЕСПЛАТНО
★★★

WWW.UP-PRO.RU

БОЛЕЕ 115 СТРАНИЦ
объем выпуска

Номинация: «ТОП-40: Лидеры по производительности труда в приборостроении России – 2017»

1-е место: Борисоглебский приборостроительный завод, производительность труда: **5,52 млн руб./чел. в год.**

Компания занимает первое место по производительности труда в отрасли второй год подряд.

2-е место: Казанский оптико-механический завод, производительность труда: **4,66 млн руб./чел. в год.**

3-е место: Системы управления и приборы, производительность труда: **4,29 млн руб./чел. в год.**



Дмитрий Жидков, заместитель генерального директора Холдинга «Швабе» по ГОЗ, ВТС и взаимодействию с органами госвласти, 12 место по производительности труда

в отрасли «Приборостроение»: «До 2020 года на техническое перевооружение предприятий холдинга будет потрачено около 50 миллиардов рублей. В рамках этой программы мы закупаем высокотехнологичное оборудование, реконструируем существующие производственные площадки в соответствии с международными стандартами, создаем новые специализированные производственные участки. В рамках стратегии развития "Швабе" мы также планируем централизовать поставки и постпродажное обслуживание продукции, стратегический маркетинг. Это позволит нам повысить качество поставок и увеличить их объемы в среднем на 30% по холдингу. Что касается номенклатуры гражд-

данской продукции, то в перспективе нашими локомотивами станут медицинская техника, общепромышленные приборы и оптико-электронные системы. Помимо этого, "Швабе" станет развивать и усиливать такие направления как системы безопасности, оптические материалы и светотехника.

Сейчас мы также делаем большой упор на военнотехническое сотрудничество с зарубежными странами и увеличение объема экспорта. Напомню, что в феврале этого года холдинг получил право на внешнеэкономическую деятельность в отношении продукции военного назначения. Соответственно, мы взяли на себя обязательства по увеличению доли продукции холдинга на зарубежном рынке, что означает проведение ремонта, модернизации, продажу запчастей к ранее поставленной аппаратуре для броне- и авиатехники.

Мы нацелены на укрепление и развитие существующих отношений с нашими российскими и зарубежными партнерами. Вместе с тем, мы рассчитываем серьезно продвинуться в плане научно-технического взаимодействия с нашими партнерами, что может привести к созданию совершенно новых изделий и технологий в будущем». *Официальный сайт Холдинга «Швабе»*

Таблица 26. ТОП-40: Лидеры по производительности труда в приборостроении России – 2017

№	Компания	Производи- тельность 2016, млн. руб./чел./год	Регион
1	Борисоглебский приборостроительный завод	5,52	Воронежская область
2	Казанский оптико-механический завод	4,66	Республика Татарстан
3	Системы управления и приборы	4,29	Санкт-Петербург
4	Вологодский оптико-механический завод	3,87	Вологодская область
5	НПО "Государственный институт прикладной оптики"	3,81	Республика Татарстан
6	Завод "Измеритель"	3,50	Санкт-Петербург
7	ПО "Уральский оптико-механический завод имени Э.С. Яламова"	3,43	Свердловская область
8	НПП "Буревестник"	3,32	Санкт-Петербург
9	Златоустовский часовой завод	3,03	Челябинская область
10	Елатомский приборный завод	2,90	Рязанская область
11	Калужский приборостроительный завод "Тайфун"	2,87	Калужская область
12	Швабе	2,69	Москва
13	Швабе – Оборона и Защита	2,65	Новосибирская область
14	Уральский приборостроительный завод	2,32	Свердловская область
15	Лыткаринский завод оптического стекла	2,21	Московская область
16	Объединенная приборостроительная корпорация	2,09	Москва
17	Раменский приборостроительный завод	1,99	Московская область
18	Московский завод электромеханизмов	1,94	Москва
19	НПО "Оптика"	1,93	Москва
20	Арзамасское НПП "ТЕМП-АВИА"	1,90	Нижегородская область
21	Пермская научно-производственная приборостроительная компания	1,89	Пермский край
22	Саратовский электроприборостроительный завод имени Серго Орджоникидзе	1,87	Саратовская область
23	Загорский оптико-механический завод	1,84	Московская область
24	Швабе – Фотосистемы	1,80	Москва
25	Владимирский завод "Электроприбор"	1,63	Владимирская область
26	Приборостроительный завод "ВИБРАТОР"	1,63	Санкт-Петербург
27	ЛОМО	1,58	Санкт-Петербург
28	Алтайский приборостроительный завод «Ротор»	1,57	Алтайский край
29	Тамбовский завод "Электроприбор"	1,53	Тамбовская область
30	Швабе – Приборы	1,47	Новосибирская область
31	Арзамасский приборостроительный завод имени П.И. Пландина	1,47	Нижегородская область
32	Национальный центр лазерных систем и комплексов "Астрофизика"	1,36	Москва
33	Рыбинский завод приборостроения	1,31	Ярославская область
34	ЛЕНПОЛИГРАФМАШ	1,30	Санкт-Петербург
35	Штурманские приборы	1,28	Санкт-Петербург
36	Теплоприбор	1,28	Рязанская область
37	Ростовский оптико-механический завод	1,25	Ярославская область
38	Манотомь	1,05	Томская область
39	Альметьевский завод «Радиоприбор»	0,95	Республика Татарстан
40	Муромский приборостроительный завод	0,90	Владимирская область

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

1-е место: Казанский оптико-механический завод,
рост производительность труда: **+122 %**.

Предприятие занимает первое место в данной номинации второй год подряд.

2-е место: Калужский приборостроительный завод «Тайфун»,
рост производительность труда: **+93 %**.

3-е место: НПО «Государственный институт прикладной оптики»,
рост производительность труда: **+55 %**.



Андрей Расторгуев, генеральный директор Загорского оптико-механического завода, 10 место по росту производительности труда в отрасли «Приборостроение»: «Формирование и развитие перспективного кадрового потенциала имеет стратегическое значение для ЗОМЗ. Молодые высококвалифицированные специалисты представляют для предприятия важнейший ресурс, во многом способствующий повышению эффективности современного высокотехнологичного приборостроения. В рамках реализации молодежной политики в партнерстве с ведущими профильными российскими вузами мы привлекаем к работе в оптической отрасли талантливых инженеров и производственников». *Официальный сайт Госкорпорации Ростех*

Алексей Патрикеев, генеральный директор Холдинга «Швабе», 7 место по росту производительности труда в отрасли «Приборостроение»: «В соответствии с нашей стратегией к 2025 году более 81% дохода будет приходиться на гражданскую продукцию. Мы продолжим уделять пристальное внимание разработке высокотехнологичных оптико-электронных приборов и развитию таких направлений приборостроения, как медицинская техника, общепромышленные приборы, системы безопасности, оптические материалы и светотехника. Наши предприятия сохраняют устойчивые позиции на рынке и имеют стабильную положительную динамику развития. В 2017 году мы ожидаем, что сразу два завода Холдинга преодолечат рубеж по выручке в 10 млрд рублей». *Официальный сайт Холдинга «Швабе»*



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

№	Компания	Прирост производитель- ности труда 2016/2015, %	Регион
1	Казанский оптико-механический завод	122	Республика Татарстан
2	Калужский приборостроительный завод "Тайфун"	93	Калужская область
3	НПО "Государственный институт прикладной оптики"	55	Республика Татарстан
4	Саратовский электроприборостроительный завод имени Серго Орджоникидзе	48	Саратовская область
5	Ростовский оптико-механический завод	46	Ярославская область
6	Улан-Удэнское приборостроительное производственное объединение	46	Республика Бурятия
7	Швабе	38	Москва
8	Швабе – Оборона и Защита	36	Новосибирская область
9	Уральский приборостроительный завод	35	Свердловская область
10	Загорский оптико-механический завод	31	Московская область
11	Раменский приборостроительный завод	29	Московская область
12	Златоустовский часовой завод	28	Челябинская область
13	Арзамасский приборостроительный завод имени П.И. Пландина	28	Нижегородская область
14	НПП "Буревестник"	27	Санкт-Петербург
15	Альметьевский завод «Радиоприбор»	24	Республика Татарстан
16	Приборостроительный завод "ВИБРАТОР"	21	Санкт-Петербург
17	Рыбинский завод приборостроения	20	Ярославская область
18	Борисоглебский приборостроительный завод	15	Воронежская область
19	Швабе – Фотосистемы	15	Москва
20	Манотомь	14	Томская область
21	Штурманские приборы	11	Санкт-Петербург
22	Вологодский оптико-механический завод	11	Вологодская область
23	ПО "Уральский оптико-механический завод имени Э.С. Яламова"	10	Свердловская область
24	Лыткаринский завод оптического стекла	10	Московская область
25	Автоматика	10	Воронежская область
26	НПО "Оптика"	6	Москва
27	ЛЕНПОЛИГРАФМАШ	6	Санкт-Петербург
28	Владимирский завод "Электроприбор"	5	Владимирская область
29	Системы управления и приборы	5	Санкт-Петербург
30	Теплоприбор	3	Рязанская область

Номинация: «ТОП-40: Лидеры по производительности труда в промышленности строительных материалов России – 2017»

Предприятия отрасли являются лидерами по производительности и в регионах России:

- Мордовцемент – в Республике Мордовия;
- Завод Технофлекс – в Рязанской области.

1-е место: ООО «Завод Технофлекс» г. Рязань (Корпорация Технониколь), производительность труда: **31,33 млн руб./чел. в год.**

Компания удерживает лидерство в отрасли уже третий год подряд и занимает 12-е место в общем рейтинге Топ-1000 на уровне предприятий нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей отрасли. Рост производительности за год составил +18 %.

2-е место: Верхнебаканский цементный завод, производительность труда: **9,21 млн руб./чел. в год.**

Рост производительности за год составил +18 %.

3-е место: Серебрянский цементный завод (Холдинг «БазэлЦемент»), производительность труда: **8,64 млн руб./чел. в год.**

Рост производительности за год составил +16 %.

101



Олег Родионов, директор Компании «Грайн», 5 место по производительности труда в отрасли «ПСМ»: «В этом году Компания «Грайн» впервые принимает участие в Премии по производительности. Но за рейтингом и его лидерами мы

следим постоянно. Это позволяет компании взглянуть на себя с точки зрения эффективного использования собственных ресурсов и, возможно, увидеть скрытый потенциал. Когда есть с чем сравнивать собственные цифры, это дает понимание, что «пото-

лок» еще далеко и не все внутренние возможности реализованы. Среди участников Премии есть достойные лидеры, на которых надо равняться. Позиции компании «Грайн» в рейтинге говорят о том, что мы взяли хороший старт. Успешная работа по повышению эффективности производства дает нашей компании то преимущество, которое позволяет выживать в условиях жесточайшей конкуренции. Принципы бережливого производства, повышение операционной эффективности и производительности труда с самого начала стали для Компании «Грайн» резервами для получения сил и средств на развитие производства. И, конечно, мы не планируем останавливаться на достигнутом».

Таблица 28. ТОП-40: Лидеры по производительности труда в промышленности строительных материалов России – 2017

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Регион
1	Завод Технофлекс	31,33	Рязанская область
2	Верхнебаканский цементный завод	9,21	Краснодарский край
3	Серебрянский цементный завод	8,64	Рязанская область
4	Челябинский завод профилированного стального настила	7,69	Челябинская область
5	Компания "Трайн"	7,17	Республика Башкортостан
6	Ачинский цемент	6,41	Красноярский край
7	Себряковский цементный завод	6,25	Волгоградская область
8	КОМБИНАТ "МОСИНЖБЕТОН"	5,85	Москва
9	Мордовцемент	5,75	Республика Мордовия
10	Каширский завод металлоконструкций и котлостроения	5,39	Московская область
11	Новоросцемент	5,09	
12	Московская обойная фабрика	3,76	Москва
13	Спасскцемент	3,56	Приморский край
14	НЕФРИТ-КЕРАМИКА	3,47	Ленинградская область
15	ТЭП-Полис	3,44	Московская область
16	Комбинат по производству изделий из ячеистого бетона "КОТТЕДЖ"	3,25	Самарская область
17	Опытный завод сухих смесей	3,18	Москва
18	Энергостальконструкция	3,06	Тверская область
19	Гипсобетон	3,00	Московская область
20	Новотроицкий цементный завод	2,97	Оренбургская область
21	Уральский асбестовый горно-обогатительный комбинат	2,77	Свердловская область
22	Славянский кирпич	2,65	Краснодарский край
23	Себряковский комбинат асбестоцементных изделий	2,59	Волгоградская область
24	Кварц	2,53	Ульяновская область
25	ПО "Одинцово"	2,42	Московская область
26	Киембаевский горно-обогатительный комбинат «Оренбургские минералы»	2,35	Оренбургская область
27	Горнозаводскцемент	2,29	Пермский край
28	Моспромжелезобетон	2,23	Москва
29	Силикат	1,98	Краснодарский край
30	Уяржелезобетон	1,87	Красноярский край
31	Блок	1,75	Краснодарский край
32	Белгородасбестоцемент	1,74	Белгородская область
33	Керамика	1,61	Республика Башкортостан
34	Теплоозерский цементный завод	1,58	Еврейская автономная область
35	Камско-Устьинский гипсовый рудник	1,46	Республика Татарстан
36	Саратовский институт стекла	1,43	Саратовская область
37	Братский завод металлоконструкций	1,42	Иркутская область
38	Саратовские обои	1,39	Саратовская область
39	Красноярский комбинат железобетонных и металлических конструкций	1,37	Красноярский край
40	Гирейское ЗАО «Железобетон»	1,07	Краснодарский край

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

1-е место: Новотроицкий цементный завод,
рост производительность труда: **+232 %**.

2-е место: Каширский завод металлоконструкций и котлостроения,
рост производительность труда: **+177 %**.

«Каширский завод металлоконструкций и котлостроения – одно из старейших отечественных предприятий, специализирующихся на выпуске продукции для теплоэнергетического комплекса. Постоянное техническое перевооружение производства и использование новшеств в области производства металлоконструкций и котельного оборудования позволяет выпускать широкий ассортимент качественной продукции для тепловых электростанций. Технология производства – полный завершённый цикл – от закупки и обработки металла до консервации изделий и отправки заказчику». **Официальный сайт АО «КЗМК»**

3-е место: Опытный завод сухих смесей,
рост производительность труда: **+159 %**.

Таблица 29. Лидеры по росту производительности труда в промышленности строительных материалов России за год

№	Компания	Прирост производительности труда 2016/2015, %	Регион
1	Новотроицкий цементный завод	232	Оренбургская область
2	Каширский завод металлоконструкций и котлостроения	177	Московская область
3	Опытный завод сухих смесей	159	Москва
4	Челябинский завод профилированного стального настила	115	Челябинская область
5	ТЭП-Полис	63	Московская область
6	Братский завод металлоконструкций	56	Иркутская область
7	Моспромжелезобетон	51	Москва
8	КОМБИНАТ "МОСИНЖБЕТОН"	45	Москва
9	Гипсобетон	44	Московская область
10	Себряковский комбинат асбестоцементных изделий	28	Волгоградская область
11	Московская обойная фабрика	24	Москва
12	Силикат	23	Краснодарский край
13	Саратовский институт стекла	21	Саратовская область
14	Сильницкий карьер	21	Ярославская область
15	Уральский асбестовый горно-обогатительный комбинат	20	Свердловская область
16	Мордовцемент	19	Республика Мордовия
17	Завод Технофлекс	18	Рязанская область
18	Верхнебаканский цементный завод	18	Краснодарский край
19	Серебрянский цементный завод	16	Рязанская область
20	Себряковский цементный завод	14	Волгоградская область
21	Керамика	14	Республика Башкортостан
22	Комбинат по производству изделий из ячеистого бетона "КОТТЕДЖ"	14	Самарская область
23	Киембаевский горно-обогатительный комбинат «Оренбургские минералы»	11	Оренбургская область
24	Спасскцемент	9	Приморский край
25	Новоросцемент	6	
26	Компания "Трайн"	5	Республика Башкортостан
27	Мстерский завод керамических стеновых материалов	4	Владимирская область
28	НЕФРИТ-КЕРАМИКА	3	Ленинградская область
29	Белгородасбестоцемент	2	Белгородская область
30	Ачинский цемент	2	Красноярский край

7 шагов к повышению эффективности производства: опыт Компании «ГРАЙН»

Вопросом, как повысить производительность труда своих сотрудников, задается любой руководитель. От чего зависит производственная эффективность? Какие шаги стоит предпринять в первую очередь? В решении этой непростой задачи легко ошибиться, пойти по неверному пути, не заметить главные источники потерь. Собственными рекомендациями по повышению эффективности, основанными на практическом опыте предприятия, делится Олег Владимирович Родионов, директор Компании «ГРАЙН», ставшей по итогам «Премии по производительности – 2017» лидером в подотрасли «Оконное производство» с показателем производительности труда в 7,17 млн руб. на человека в год.



Олег Родионов,
директор Компании «ГРАЙН»

Компания «ГРАЙН» работает на рынке профилей ПВХ почти десять лет, пройдя этапы от строительства завода, увеличения производственных мощностей, расширения своей доли на конкурентном рынке РФ и СНГ до достижения масштабов крупнейшего производителя оконного профиля в Уральском и Приволжском регионах. Приходится работать в жестких условиях конкурентной борьбы с крупными транснациональными компаниями, которые также имеют собственные производства в России и используют передовые промышленные и управленческие технологии, поэтому вопрос постоянного повышения эффективности производства является для компании «Грайн» необходимым условием выживания с первых дней ее существования.

Решение вопроса повышения производительности труда предполагает системный подход, который включает в себя вопросы эффективной организации материальных и нематериальных ресурсов компании. Укрупненно ключевые задачи, которые стоят перед компанией, а также реализованные на данный момент решения можно представить в виде семи шагов повышения эффективности.

В первую очередь, для высокой производительности труда необходим высокий уровень автоматизации производственных процессов. Переход от ручного труда к машинному позволяет увеличить темпы производства и скорость обработки информации, снизить вероятность ошибки, повысить прозрачность процессов. На заводе «Грайн» на сегодняшний день полностью автоматизирован процесс производства: начиная с момента загрузки сырья в приемные бункеры и до выхода готового профиля с экструзионных линий.

Из первого шага следует второй: высокий уровень автоматизации предполагает высокую квалификацию обслуживающего персонала. А это большая проблема, ведь на рынке труда не было и нет готовых специалистов требуемого профиля. Для решения этой задачи необходимо инвестировать время и средства в обучение и развитие сотрудников. В нашей компании на первоначальном этапе все руководители среднего звена и инженерно-технический состав прошли обучение на производстве Greiner в Австрии. Затем была создана система обучения сотрудников на рабочих местах. Все основные руководители, работающие сегодня на производстве, прошли ступени карьерного роста, начиная с упаковщиков, операторов, механиков. Благодаря системе наставничества и производственного обучения на местах организация может решить кадровые вопросы, а сотрудники получают возможность карьерного роста и дополнительную мотивацию.

Третий шаг: автоматизированное производство требует качественного обслуживания и быстрого ремонта. Перед инженерно-технической службой завода стоит наиважнейшая задача – обеспечить круглосуточную безостановочную работу всех агрегатов, механизмов, электронных систем, всей инфраструктуры. Как известно, гораздо эффективнее поломку предотвратить, чем в авральном режиме устранять последствия аварии. На заводе «Грайн» этот вопрос решает эффективная система круглосуточного контроля, обслуживания и диагностики оборудования для службы механиков и электриков. Например, для всех основных единиц промышленного оборудования заведены технические паспорта, в которых отражаются все регламентные и ремонтные работы. Для сокращения времени реакции на любые технические проблемы, механики и электрики переведены под управление начальников смен. Для всех сотрудников завода существует система мотивации, привязанная к общему результату, который отражает ключевые показатели эффективности производства.

Четвертый шаг – качество управления. Эффективность работы зависит от четкого распределения обязанностей и ответственности всех участников. Здесь формальными должностными инструкциями не обойдешься. Необходимо чтобы все ключевые сотрудники были вовлечены в процесс построения бизнес-модели. Для этого у нас в компании проводились стратегические сессии, на которых совместными усилиями, в процессе обсуждения и дискуссий формировался итоговый документ – оперограмма бизнес-процессов. Она представляет собой таблицу, в которой расписываются все этапы процесса производства по шагам, с указанием ответственных лиц: кто за каждый шаг в этом процессе отвечает,



Справка о компании

Компания «Grain» – российский производитель поливинилхлоридных профилей для светопрозрачных ограждающих конструкций. Проект завода, расположенного в Уфе, был разработан мировым лидером в технологии экструзии пластмасс – компанией «Greiner». Системы профилей были разработаны при тесном взаимодействии технических специалистов компаний «Grain» и «Greiner». Рецептура продукции компании «Grain» разработана в сотрудничестве с мировыми лидерами химической индустрии. Все поступающие на завод материалы проходят жесткий контроль качества; вся продукция компании «Grain» сертифицирована. Ассортимент выпускаемой продукции и технические характеристики профиля дают возможность использовать его в оконных и дверных конструкциях различного размера во всех климатических зонах. Все ведущие специалисты компании «Grain» проходят обучение и стажировку в Австрии.

кто выполняет, кому передает, кто контролирует и т.д. Ценность этого документа заключается в том, что он отражает общее коллективное видение вовлеченных сотрудников. Вовлеченность в процесс обсуждения и построения бизнес-модели, позволяет закрепить ответственность «хозяина» каждого процесса за его участок работы и повысить сплоченность коллектива.

Пятый шаг: динамическая система требует регулярного мониторинга протекающих процессов. Ни одна тщательно спланированная и внедренная бизнес-модель не будет эффективно работать без ежедневного контроля каждого ключевого процесса. Эту роль в компании «Грайн» выполняет управленческий учет. Подобно тому, как невозможно управлять несущимся вперед автомобилем, глядя в зеркало заднего вида, нельзя управлять производством, опираясь только на отчетность за прошедший месяц. Поэтому, у себя на заводе мы внедрили систему учета движения материалов в режиме реального времени, а также ежедневный мониторинг ключевых плановых показателей.

Шестой шаг – обеспечение гибкости производства. Эффективное производство должно производить только востребованную на рынке продукцию. Поэтому на «Грайне» внедрена «вытягивающая» система, которая предполагает, что производство гибко реагирует на поступающие от покупателей заказы. На практике это означает, что производство

имеет горизонты планирования с ориентирами на месяц, неделю, сутки вперед. Это позволяет эффективнее использовать ресурсы и точно в срок отгружать продукцию клиентам.

Завершая краткий перечень наиболее важных, на наш взгляд, элементов системы повышения производительности труда, следует добавить седьмой: картина не будет полной без упоминания систем входного, технологического и выходного контроля, а также мероприятий по снижению брака, персональной ответственности производственного персонала, программ стимулирования рационализаторских предложений и мероприятий по формированию корпоративной культуры.

Вместо эпилога хотелось бы сказать о потенциальных возможностях для повышения производительности труда, которые еще предстоит реализовать на нашем предприятии. В первую очередь, необходимо решить глобальный вопрос повышения стабильности и качества электроэнергии, поступающей на завод. Это большая проблема для всех современных производств. По нашей статистике, из-за скачков и

ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА – НЕПРЕРЫВНЫЙ ПРОЦЕСС, КОТОРЫЙ НЕ ПОЗВОЛЯЕТ ДОВОЛЬСТВОВАТЬСЯ ДОСТИГНУТЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ. ВСЕГДА ЕСТЬ К ЧЕМУ СТРЕМИТЬСЯ!

просадок напряжения, и, как следствие, вынужденных остановок и перезапусков, мы теряем в год порядка 7% машино-часов, снижается ресурс дорогостоящего оборудования, теряется выручка. Также предстоит решить задачи по рекуперации тепла в производственном помещении, расширить программу переработки вторичного сырья, реализовать программу снижения влияния сезонного фактора на объем загрузки мощностей.

В общем, повышение производительности труда – непрерывный процесс, который не позволяет довольствоваться достигнутыми результатами. Всегда есть к чему стремиться!



Шаг №	Операция	Кто делает	Результат на выходе	Кому передает	Кто контролирует	Примечание	Отчеты в УПП
1	Прием сырья и полуфабрикатов	Нач. ЦС	Оприходование, отчет о поступлении сырья и материалов	Бухгалтерия	Бухгалтерия (ТТН, стоимость)		Интерфейс: Закупки/Вкладка закупки/Поступление товаров и услуг
2	Создание (применение) спецификации на изготовление драйбленда	Гл. технолог	Расчет расхода сырья на 1 замес	Нач. производства, системный администратор	Нач. производства		Интерфейс: Полный/Вкладка справочники/Номенклатура/Спецификации
3	Штрих-кодирование компонентов драйбленда для замеса	ЦС	Получение необходимых данных для изготовления паспорта драйбленда	Нач. ЦС	Нач. производства, гл. технолог		
4	Создание паспорта драйбленда	ЦС	Паспорт драйбленда	Склад драйбленда (СД)	Нач. ЦС		
5	Создание отчета мастера смены	Нач. ЦС	Учет выхода драйбленда	Бухгалтерия	Бухгалтерия		Интерфейс: Управление производством/Производство/Отчет производства за смену
6	Списание драйбленда и материалов в производство	Бухгалтерия	Списание со склада ЦС на СД	Бухгалтерия	Гл. бухгалтер		Интерфейс: Управление производством/Запасы/Требование-накладная
7	Перемещение драйбленда со СД в Цех экструзии (ЦЭ)	Оператор экстр. линии	Перемещение драйбленда на нужную линию производства	ЦЭ	Нач. смены		Интерфейс: Мастер смены / Документы/ Отчет мастера смены
8	Перемещение материалов со склада хранения (СХ) в ЦЭ	Комплектовщик СХ	Перемещение расх. материалов и упаковки в производство	ЦЭ	Нач. СХ		Интерфейс: Управление производством/Запасы/Требование-накладная
9	Производство продукции	ЦЭ	Продукция	Склад готовой продукции (ГП)	Нач. смены, нач. склада		Интерфейс; Управление производством/Производство/Отчет производства за смену
10	Выявление брака	Оператор экстр. линии, ОТК	Отбраковка	Цех дробления (ЦД)	Нач. смены, Нач. ОТК		Интерфейс: Управление производством/Запасы/Перемещение товаров (склад готовой продукции-склад брака)
11	Переработка брака (регенерат)	ЦД	Регенерат	Цех экструзии	Нач. производства		Интерфейс: Управление производством/Производство/Отчет производства за смену
12	Создание отчета мастера смены	Нач. ЦЭ	Отчет согласно выпуску ГП	Бухгалтерия, Системный администратор	Нач. производства		Интерфейс: Управление производством/Производство/Отчет производства за смену
13	Формирование суточного отчета мастера смены ЦЭ	Бухгалтерия	Выпуск ГП за сутки+списание драйбленда	Ком. директор, нач. производства, системный администратор	Нач. производства		Интерфейс: Управление производством/Производство/Отчет производства за смену
14	Отгрузка клиентам	Экономист по сбыту. Склад ГП	Оформление соответ. документации	Клиент	Ком. директор		Интерфейс: Управление продажами/Заказы/Заказ покупателя –Ввести на основании –Реализация товаров и услуг, счет-фактура

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-30: Лидеры по производительности труда в электротехнической промышленности России – 2017»

1-е место: Холдинговая Компания Электрозавод,
производительность труда: **9,53 млн руб./чел. в год.**

Компания занимала первое место по показателю в своей отрасли по итогам Премии – 2015, и в этом году вернула себе первенство. Рост производительности за год составил +124 %.

«ОАО «ЭЛЕКТРОЗАВОД» является крупнейшей многопрофильной интегрированной компанией, ориентированной на комплексную реализацию проектов строительства, реконструкции и модернизации объектов энергетики. В ее структуре имеются производственные, сервисные подразделения, проектные и научно-исследовательские институты, Инжиниринговый центр. Обновляемая и модернизируемая техническая и производственная база на протяжении многих лет позволяет компании разрабатывать и выпускать высококачественное современное оборудование, востребованное отечественными и зарубежными потребителями». **Официальный сайт ОАО «ЭЛЕКТРОЗАВОД»**

2-е место: Сибкабель (УГМК),
производительность труда: **7,58 млн руб./чел. в год.**

Компания входит в тройку лидеров третий год подряд. Рост производительности за год составил +7 %.

3-е место: Электрокабель «Кольчугинский завод»,
производительность труда: **6,87 млн руб./чел. в год.**



Владимир Поляков, Президент АО «Концерн Энергомера», 11 место по производительности труда в отрасли «Электротехническая промышленность»: «Минувший год стал очередным годом устойчивого роста нашей Компании. Выручка от реали-

зации выросла по отношению к предыдущему году на 15% и составила 13 929 млн рублей. Прибыль по EBITDA составила 3 426 млн рублей, что соответствует уровню рентабельности 25%. Компания продемонстрировала чистую прибыль в размере 1240 млн рублей, рентабельность по чистой прибыли в

отчетном году достигла 9%. Свободный денежный поток по операционной прибыли составил 1 730 млн рублей. Достигнутые в 2016 году результаты являются основой для роста нашей Компании и в текущем году. Финансовая устойчивость Концерна и его многолетний рост обеспечиваются многоотраслевым характером нашего бизнеса – фундаментальным принципом нашей стратегии. Вторым важным фактором является ставка на непрерывное развитие производственной системы Компании, что обеспечивает нам высокую эффективность большинства бизнес-процессов. Уверен, что приверженность выбранной стратегии и впредь будет обеспечивать устойчивое развитие нашей Компании». **Годовой отчет АО «Концерн Энергомера» за 2016 год**

Таблица 30. ТОП-30: Лидеры по производительности труда в электротехнической промышленности России – 2017

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Регион
1	Холдинговая Компания Электrozавод	9,53	Москва
2	Сибкабель	7,58	Томская область
3	Электрокабель "Кольчугинский завод"	6,87	Владимирская область
4	Народное предприятие "Подольскабель"	4,97	Московская область
5	Тюменский аккумуляторный завод	4,91	Тюменская область
6	Самарская Кабельная Компания	4,84	Самарская область
7	Протвинский Опытный завод "Прогресс"	4,71	Московская область
8	НПО "Стример"	3,62	Санкт-Петербург
9	Кабельный завод "КАВКАЗКАБЕЛЬ"	3,13	Кабардино-Балкарская Республика
10	Казанский электротехнический завод	2,97	Республика Татарстан
11	Концерн Энергомера	2,79	Ставропольский край
12	Самарский трансформатор	2,70	Самарская область
13	Производственный комплекс ХК ЭЛЕКТРОЗАВОД"	2,15	Москва
14	Чебоксарский завод кабельных изделий "Чувашкабель"	2,11	Чувашская Республика
15	АБС ЗЭиМ Автоматизация	1,88	Чувашская республика
16	Светлана - ЛЕД	1,73	Санкт-Петербург
17	Саратовский электротехнический завод	1,58	Саратовская область
18	Ярославский электромашиностроительный завод	1,57	Ярославская область
19	Владивостокское предприятие "Электрорадиоавтоматика"	1,52	Приморский край
20	Завод Электрон	1,44	Республика Татарстан
21	Московский завод "Микромашина"	1,35	Москва
22	Карпинский электромашиностроительный завод	1,26	Свердловская область
23	Неон	1,25	Республика Мордовия
24	НППК "Северная заря"	1,23	Санкт-Петербург
25	Курганский завод электромонтажных изделий	1,23	Курганская область
26	Электромашиностроительный завод	1,05	Тульская область
27	Иркутский релейный завод	1,04	Иркутская область
28	Электромашиностроительный завод «ЛЕПСЕ»	1,04	Кировская область
29	Армавирский электротехнический завод	0,95	Краснодарский край
30	Поликонд	0,95	Рязанская область

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

1-е место: Холдинговая Компания «Электrozавод»,
рост производительность труда: **+124 %**.

2-е место: Самарский трансформатор,
рост производительность труда: **+102 %**.

3-е место: Производственный комплекс «ХК ЭЛЕКТРОЗАВОД»,
рост производительность труда: **+64 %**.

Таблица 31. Лидеры по росту производительности труда в электротехнической промышленности

№	Компания	Прирост производительности труда 2016/2015, %	Регион
1	Холдинговая Компания Электrozавод	124	Москва
2	Самарский трансформатор	102	Самарская область
3	Производственный комплекс ХК ЭЛЕКТРОЗАВОД"	64	Москва
4	Армавиркабель	63	Краснодарский край
5	Протвинский Опытный завод "Прогресс"	56	Московская область
6	Саратовский электротехнический завод	52	Саратовская область
7	Владивостокское предприятие "Электрорадиоавтоматика"	49	Приморский край
8	Электромашиностроительный завод «ВЭЛКОНТ»	40	Кировская область
9	Неон	35	Республика Мордовия
10	Казанский электротехнический завод	30	Республика Татарстан
11	Поликонд	29	Рязанская область
12	Карпинский электромашиностроительный завод	24	Свердловская область
13	АБС ЗЭиМ Автоматизация	23	Чувашская республика
14	Тюменский аккумуляторный завод	15	Тюменская область
15	Электромашиностроительный завод «ЛЕПСЕ»	10	Кировская область
16	Электрокабель "Кольчугинский завод"	8	Владимирская область
17	Сибкабель	7	Томская область
18	Электровыпрямитель	7	Республика Мордовия
19	Электромашиностроительный завод	6	Тульская область
20	НПО "Стример"	6	Санкт-Петербург
21	Армавирский электротехнический завод	5	Краснодарский край
22	Светлана - ЛЕД	5	Санкт-Петербург

Номинация: «Производительность труда: Лидеры регионов России – 2017»

Задача повышения производительности труда на российских предприятиях решается как на общегосударственном, так и на региональном уровне. За последние годы были 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». Правительством был запущен проект, направленный на создание федерального и региональных центров компетенций, которые будут способствовать повышению производительности труда.

Как отметил Министр экономического развития Максим Орешкин на совещании с Владимиром Путиным и Министром промышленности и торговли Денисом Мантуровым: «Производительность труда – это действительно очень важная история. <...> активно работаем сейчас с Министерством промышленности. В этом году запускаем пилот по шести регионам: это Пермь, Тула, Самара, Тюмень, Республика Башкортостан и Республика Татарстан. На первом этапе мы сосредотачиваемся на предприятиях обрабатывающей промышленности. Здесь уже используем те механизмы, которые у нас существуют. Например, Фонд развития промышленности будет активную роль играть в этом проекте. <...> Понятно, что инвестиции в новое оборудование всегда приносят, если они качественно сделаны, повышение производительности труда. Но что очень важно ещё, это управленческие технологии, которые используются, организация производства. Когда в Рязани мы были на предприятии группы компаний «Русская кожа», они там благодаря правильной расстановке оборудования, правильной постановке, как продукция идёт по цеху, на несколько десятков процентов повысили производительность труда. Это история, которую нужно популяризировать, показывать всем пример, как это можно делать, какие современные технологии есть».

Одним из самых сильных регионов в отношении повышения производительности является Республика Татарстан. В основе успешно реализованной здесь программы по повышению производительности труда лежит принцип обучения и усовершенствования менеджмента. Реализованная программа показала отличные результаты, и в следующем году Правительство РФ планирует интегрировать этот принцип и в другие регионы.

Так, в мае 2017 года с опытом республики в области реализации государственной программы «Повышение производительности труда на предприятиях Республики Татарстан на 2015-2020 годы» ознакомились Статс-секретарь – Заместитель министра экономического развития Российской Федерации Олег Фомичев и помощник, советник министра экономического развития Российской Федерации Юлия Урожаева. Делегация предприятия, являющиеся активными участниками республиканской программы (АО «ПОЗИС», АО «КМИЗ», ПАО «КАМАЗ»), и приняла участие в ряде встреч и совещаний, посвященным актуальным вопросам развития предприятий, опыту реализации проектов, направленных на повышение производительности труда.

«Для повышения производительности труда рассматриваются два основных направления: оптимизация с последующим увеличением нагрузки и экономическая 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», – отметил Президент Республики Татарстан Рустам Минниханов.

Проанализировав лидеров отраслей и подотраслей, мы определили и лидеров по производительности труда среди регионов России. Среди них доминируют предприятия металлургии, энергетики, нефтегазодобычи и переработки, пищевой и химической, промышленности. Также представлены машиностроение, табачная, угольная и электротехническая промышленность, производство строительных материалов.

Таблица 32. Лидеры по производительности труда регионов России – 2017

Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Регион
Прииск Дамбуки	5,54	Амурская область
Макаронно-кондитерское производство	5,39	Белгородская область
Брянский молочный комбинат	5,70	Брянская область
ОСВ Стекловолокно	10,49	Владимирская область
Урюпинский маслоэкстракционный завод	12,38	Волгоградская область
Группа Северсталь	7,93	Вологодская область
Молочный комбинат "Воронежский"	14,91	Воронежская область
Полет Ивановский парашютный завод	7,45	Ивановская область
Верхнечонскнефтегаз	76,86	Иркутская область
РУССКИЙ ПРОДУКТ	5,92	Калужская область
Центральная обогатительная фабрика "Абашевская"	28,22	Кемеровская область
Кировский завод по обработке цветных металлов	8,19	Кировская область
Филип Моррис Кубань	30,69	Краснодарский край
Красноярская ГЭС	11,29	Красноярский край
Михайловский ГОК	5,64	Курская область
ОРИМИ (группа компаний «Орими Трэйд»)	20,46	Ленинградская область
Новолипецкий металлургический комбинат	12,39	Липецкая область
Сусуманзолото	6,92	Магаданская область
Мосэнерго	24,07	Москва
Подольский машиностроительный завод	38,82	Московская область
Мурманский траловый флот	17,15	Мурманская область
Павловский молочный завод	18,90	Нижегородская область
Акрон	12,27	Новгородская область
Новосибирский авиаремонтный завод	7,49	Новосибирская область
Газпромнефть-Омский НПЗ	15,13	Омская область
Орелмасло	19,96	Орловская область
Молочный комбинат "Пензенский"	5,85	Пензенская область
Метафракс	9,92	Пермский край
Уфаоргсинтез	8,57	Республика Башкортостан
Карельский окатыш	14,35	Республика Карелия
Монди Сыктывкарский ЛПК	10,99	Республика Коми
Пивобезалкогольный комбинат "Крым"	4,17	Республика Крым
Красногорский комбинат автофургонов	4,92	Республика Марий Эл
Мордовцемент	5,75	Республика Мордовия
АЛРОСА	8,32	Республика Саха (Якутия)
Севкавказэнерго	8,59	Республика Северная Осетия – Алания
Татнефть им. В.Д.Шашина	23,26	Республика Татарстан
АЯН	9,69	Республика Хакасия
Донской табак	19,96	Ростовская область
Завод Технофлекс	31,33	Рязанская область
Маслосырзавод "Кошкинский"	9,22	Самарская область
Петербургский мельничный комбинат	24,80	Санкт-Петербург
Саратовский нефтеперерабатывающий завод	5,96	Саратовская область
Сахалин Энерджи	132,63	Сахалинская область
Энел Россия	26,71	Свердловская область
Дорогобуж	8,67	Смоленская область
АРНЕСТ	7,53	Ставропольский край
Тамбовское спиртоводочное предприятие "Талвис"	6,62	Тамбовская область
Полигран	10,87	Тверская область
Сибкабель	7,58	Томская область
Тульская макаронная фабрика	11,35	Тульская область
НОВАТЭК	71,52	Тюменская область
Удмуртнефть	49,01	Удмуртская республика
Ульяновсксахар	4,60	Ульяновская область
ННК-Хабаровский нефтеперерабатывающий завод	19,02	Хабаровский край
Фортум	23,12	Челябинская область
Ксеньевский прииск	13,84	Читинская область
Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез	8,70	Ярославская область

Производительность труда в России – итоги, планы, перспективы



В 2012 году Президент России Владимир Путин поставил перед Правительством задачу обеспечить увеличение производительности труда к 2018 году в 1,5 раза. Так был дан старт масштабной работе по повсеместному повышению производительности труда в российской экономике. Теперь это не было делом отдельных компаний и организаций – начался этап системной работы на государственном уровне. Какой прогресс был достигнут в 2017 году и каких изменений ждать в будущем?

Ситуация с производительностью труда в России всегда была непростой. Отставание отечественных производителей от западных конкурентов по этому показателю и острая необходимость его повышения для выполнения плана по ускорению роста ВВП страны является причиной того, что последние пять лет вопросы производительности труда остаются в числе самых актуальных в повестке Правительства России.

«Повышение производительности труда – это ключевой вопрос экономического развития. Отмечу, что целенаправленные усилия уже позволили добиться стабильных темпов роста производительности в отдельных отраслях экономики. Например, по данным Росстата, в авиапроме рост производительности труда составил в 2012 году 15,6 процента,

в 2013-м – 27, в 2014-м – 29 с лишним процентов.

Правда, в 2015-м и 2016-м эти показатели выглядят гораздо скромнее, но в целом по показателям в этой сфере Россия более чем в два раза уступает эффективным экономикам. Благодаря мощному технологическому прогрессу, который сейчас в мире поступательно развивается, этот разрыв может серьезно возрасти, если мы своевременно не будем на это реагировать. По данным ОЭСР, в 2015 году в России вклад одного работника в ВВП страны составил 23,18 в час, а в странах ОЭСР – 46,53 в час», – отметил Владимир Путин на заседании Совета при Президенте по стратегическому развитию и приоритетным проектам в марте нынешнего года.

Ключевые проблемы российского рынка труда очертил в ходе заседания Совета Министр экономи-

ческого развития Максим Орешкин. Это быстрое снижение численности населения в трудоспособном возрасте (на 800 тысяч человек в год с 2018 по 2020 годы и в среднем на 600 тысяч в год до 2024 года согласно прогнозу Росстата) и снижение доли молодого поколения в структуре рабочей силы, что серьезно замедляет процессы трансформации.

«Очевидно, что для обеспечения более высоких темпов экономического роста ключевой историей должна стать тема повышения производительности труда – особенно учитывая, что одним из значительных резервов нашего рынка труда является структурно высокий уровень так называемой занятости с низким уровнем производительности», – подчеркнул Максим Орешкин.

Министр выделил четыре ключевые проблемы сохранения низкой производительности труда в России.

Во-первых, низкий уровень управленческих и технологических компетенций, необходимых для качественного скачка в производительности. Во-вторых, неразвитость механизмов проектного финансирования, необходимых для реализации проектов по повышению эффективности производства. В-третьих, законодательные барьеры, препятствующие росту производительности – отдельные нормы отраслевого регулирования, избыточные требования и т.д. В-четвертых, высокие социальные риски массовых сокращений, недостаточная развитость механизмов поиска новой работы и переобучения и повышения квалификации сотрудников.

Именно на решение этих проблем и преодоление сдерживающих факторов направлена работа в рамках приоритетного проекта «Производительность труда».

«Нам нужно форсированно наращивать производительность труда, ежегодно минимум на 5-6 процентов увеличивать, – заявил Владимир Путин. – За этими цифрами – рост эффективности экономики и предприятия, создание современных рабочих мест и достойной заработной платы, а значит, будут увеличиваться, если мы решим эту задачу, и доходы граждан – они смогут обеспечивать свои семьи, своих детей...»

Хорошие профессиональные перспективы откроются и для молодежи, которая только выходит на рынок труда. Совместно с регионами, предприятиями, бизнесом следует выстраивать четкую, работающую систему поддержки занятости и трудовой мобильности. Подход должен быть один: если одно старое неэффективное рабочее место сокращается – значит, как минимум одно новое должно быть создано, как на открывающихся крупных современных предприятиях, так и в малом бизнесе».

Разработкой комплексного плана действий Правительства до 2025 года занимается Минэкономраз-



Владимир Путин, президент Российской Федерации:

«Нам нужно форсированно наращивать производительность труда, ежегодно минимум на 5-6 процентов увеличивать. За этими цифрами – рост эффективности экономики и предприятия, создание современных рабочих мест и достойной заработной платы, а значит, будут увеличиваться, если мы решим эту задачу, и доходы граждан».



Максим Орешкин, Министр экономического развития Российской Федерации:

«Федеральный центр будет формировать и поддерживать общедоступную базу знаний о современных управленческих практиках, технологиях организации производственных процессов, доступных технологических решениях в разных отраслях, а также содержать информацию об успешно реализованных проектах по повышению производительности труда на конкретных предприятиях».

вития России в тесном сотрудничестве с другими ведомствами. План предполагает реализацию целого ряда мер, обеспечивающих ускорение темпов экономического роста до среднемировых. Работа ведется по двум ключевым направлениям: во-первых, разработка и реализация корпоративных дорожных карт по повышению производительности; а во-вторых, подготовка мероприятий по содействию трудоустройству высвобождаемых с предприятий сотрудников.

Одним из важнейших документов, регулирующих работу в направлении повышения производительности труда, является приоритетная программа «Повышение производительности труда и поддержки занятости», разработанная Минэкономразвития России. Паспорт программы был утвержден 22 сентября 2017 года. Ее основная цель – реализовать региональные программы повышения производительности труда и поддержки занятости в субъектах Российской Федерации, которые позволят повысить показатель на предприятиях-участниках не менее чем на 30%.

Срок реализации программы – с сентября 2017 года по декабрь 2025 года. В 2018 году такие программы будут реализованы в 15 субъектах Федерации на 150 предприятиях, к 2025 году – в 85 субъектах Федерации на 850 предприятиях.

СОГЛАСНО ПРОЕКТУ В КАЖДОМ ИЗ РЕГИОНОВ-УЧАСТНИКОВ БУДУТ ОТОБРАНЫ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ЗА СЧЕТ БЮДЖЕТА НАЙМУТ КОНСУЛЬТАНТОВ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Согласно проекту в каждом из регионов-участников будут отобраны компании, которые за счет бюджета наймут консультантов по повышению производительности труда. Специалисты проведут анализ положения дел на предприятиях, дадут свою оценку и предложат рекомендации в кратко-, средне- и долгосрочном периоде.

Критерии выбора компаний – выручка до 30 миллиардов рублей и большой потенциал к повышению эффективности. Однако это не означает, что выгоды получат только избранные компании. Для тиражирования лучших практик повышения производительности труда на базе ВЭБа планируется создание центра компетенций.

В текущем году в программе будут участвовать шесть регионов (Тульская, Тюменская и Самарская области, Пермский край, Республика Башкортостан и Республика Татарстан), в 2018 и 2019 годах — по 10, новые области будут прибавляться и дальше.

У программы есть и иная задача – поддержать работников, которые попадут под сокращения. Так, региональные программы должны включать развитие институтов содействия занятости населения и реализацию активных программ по обучению и трудоустройству работников предприятий-участников. Не менее 78% работников, участвующих в мероприятиях по повышению эффективности занятости и обратившихся в службу занятости, уже по результатам первого года реализации программы должны быть трудоустроены и получать зарплату не ниже, чем на предыдущем месте работы. По результатам реализации приоритетной программы таких работников должно быть не менее 90%.

Еще одной важной задачей программы является разработка мер для самостоятельного повышения производительности труда и обучения управленческих команд регионов и менеджмента пилотных предприятий. Одним из решений является создание федерального и региональных центров компетенций в области производительности труда, которые будут помогать разрабатывать эффективные стратегии поддержки производительности труда.

Паспорт приоритетного проекта «Федеральный центр компетенций в области производительности труда» был утвержден 30 августа 2017 года. Его основная цель – создать федеральный и региональные центры компетенций, которые будут способствовать повышению производительности труда посредством распространения знаний, обучения и создания профильных компетенций, разработки и внедрения организационных инноваций и лучших международных практик в производственные и управленческие процессы. Срок реализации проекта – с сентября 2017 года по декабрь 2025 года.

«Федеральный центр будет формировать и поддерживать общедоступную базу знаний о современных управленческих практиках, технологиях организации производственных процессов, доступных технологических решениях в разных отраслях, а также содержать информацию об успешно реализованных проектах по повышению производительности труда на конкретных предприятиях. Общедоступность базы знаний очень важна, так как она позволит мультиплицировать эффект, в том числе за пределами тех предприятий, которые войдут в региональные программы по повышению производительности», – подчеркнул Максим Орешкин.

В 2018 году планируется создание ИТ-платформы управленческой и технологической компетенции, которая обеспечит возможность коммуникации участников программ повышения производительности труда, доступ к единой базе знаний, использования различных сервисных услуг и обучающих мероприятий по тематике повышения производительности труда.



Владимир Путин на совещании с Министром экономического развития Максимом Орешкиным и Министром промышленности и торговли Денисом Мантуровым. Фото: <http://www.kremlin.ru/>

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

Стоит подчеркнуть, что в решении задачи повышения производительности труда большие надежды возлагают и на цифровизацию экономики и внедрение Индустрии 4.0. Как отметил Алексей Кудрин, председатель совета Центра стратегических разработок (ЦСР), бывший министр финансов РФ: «России необходимо к 2024 году на 30% повысить производительность труда и удвоить цифровизацию. России нужно 3-4% стабильного роста на протяжении нескольких лет, и мы понимаем, что с точки зрения наших трудовых ресурсов, объемов инвестиций, которые мы можем себе позволить, нам не добиться этого без новой производительности. И когда мы анализировали все основные компоненты нашей новой производительности, мы поняли что цифровизация – наш серьезный ресурс, и в течение ближайших шести лет, к 2024 нам нужно на 30% поднять производительность, но диджитализация за это время должна больше чем удвоиться».

По мнению главы ЦСР, России необходимо создать среду, в которой будет происходить цифровизация – и с законодательной точки зрения, и с точки зрения интеллектуальных прав, защиты данных, финансовой сфере.

Таковыми стали итоги 2017 года. Системная работа по повышению производительности труда продолжается и выходит на новый уровень – продвижения на региональном уровне и целевой поддержке самых перспективных предприятий. На реализацию программы повышения производительности труда в 2017-2025 годах Правительство РФ планирует выделить более 11 млрд рублей. Эти средства будут направлены на повышение конкурентоспособности

предприятий за счет внедрения лучших практик и методик по повышению производительности труда. Согласно базовому прогнозу Минэкономразвития, рост производительности ускорится с 1,6 процента в 2018 году до 1,9 процента в 2020 году. Но в целевом варианте, предусматривающем стимулы, ожидается более быстрый рост: на 2,9 процента в 2020 году.

Максим Орешкин: «Для долгосрочного роста я бы выделил на самом деле три очень важные темы: это поддержка инвестиционного процесса, рост производительности труда и третий очень важный элемент – это, конечно же, создание условий для развития людей, потому что современная экономика – это в первую очередь человек, и глобальную конкуренцию выигрывают только те страны, которые способны реализовывать потенциал людей внутри страны и быть местом, в котором наиболее комфортно и хочется жить талантам глобальным. Поэтому это те три темы, и те программы, которые есть сейчас, и дальнейшее движение должно быть как раз по этим направлениям, чтобы долгосрочный рост обеспечивать».

Материал подготовлен на основании данных: 1) Утвержден паспорт приоритетного проекта «Федеральный центр компетенций в области производительности труда», Официальный сайт Правительства РФ, government.ru, сентябрь 2017; 2) Утвержден паспорт приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержки занятости», Официальный сайт Правительства РФ, government.ru, сентябрь 2017; 3) Совещание с Максимом Орешкиным и Денисом Мантуровым, Официальный сайт Президента РФ kremlin.ru, сентябрь 2017; 4) Россиян заставят работать лучше, lenta.ru, август 2017; 5) МЭР попросило 29 миллиардов рублей на повышение производительности труда, lenta.ru, июнь 2017; 6) Кудрин: РФ к 2024 г должна удвоить цифровизацию, на 30% повысить производительность труда, 1prime.ru, май 2017.

Всероссийская премия «Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2018»

Деловой портал «Управление производством» приглашает вашу компанию принять участие во **Всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2018»**. Премия по производительности – некоммерческий проект, проводится в четвертый 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 бенчмаркингую информацию по ключевым отраслям и промышленности России в целом.

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

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

Номинации Всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2018» (компания может принять участия как во всех, так и в отдельных номинациях):

1. Лидеры производительности труда России (ТОП-100 и ТОП-1000 по итогам 2017 г.),
2. Лидеры производительности труда по отраслям промышленности (по итогам 2017 г.),
3. Лидеры производительности труда регионов РФ (по итогам 2017 г.),
4. Лидеры производительности труда в ВПК России (по итогам 2017 г.),
5. Лидеры по росту производительности труда за год (2016-2017 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 2018 г.

Ваши заявки на участие в Премии по производительности, вопросы и предложения Вы можете присылать на адрес info@up-pro.ru (просьба указать тему письма – «Производительность – 2018»).

Мы открыты для сотрудничества со всеми компаниями, желающими стать партнерами-спонсорами или рекламодателями Премии-2018.

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
1	Сахалин Энерджи	132,63	НЕФ	Сахалинская область
2	Верхнечонскнефтегаз	76,86	НЕФ	Иркутская область
3	НОВАТЭК	71,52	НЕФ	Тюменская область
4	Группа ЛУКОЙЛ	49,55	НЕФ	Москва
5	Удмуртнефть	49,01	НЕФ	Удмуртская республика
6	Севернефтегазпром	48,76	НЕФ	Тюменская область
7	Оренбургнефть	38,85	НЕФ	Оренбургская область
8	Подольский машиностроительный завод	38,82	МАШ	Московская область
9	Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз	33,91	НЕФ	Тюменская область
10	Славнефть-Мегионнефтегаз	33,83	НЕФ	Тюменская область
11	Российская инновационная топливно-энергетическая компания (РИТЭК)	32,93	НЕФ	Москва
12	Завод Технофлекс	31,33	ПСМ	Рязанская область
13	Филип Моррис Кубань	30,69	ТАБ	Краснодарский край
14	Центральная обогатительная фабрика "Абашевская"	28,22	УГП	Кемеровская область
15	Энел Россия	26,71	ЭН	Свердловская область
16	Петербургский мельничный комбинат	24,80	ПИЩ	Санкт-Петербург
17	Мосэнерго	24,07	ЭН	Москва
18	Татнефть им. В.Д.Шашина	23,26	НЕФ	Республика Татарстан
19	Газпром нефть	23,22	НЕФ	Санкт-Петербург
20	Фортум	23,12	ЭН	Челябинская область
21	ОРИМИ (группа компаний «Орими Трэйд»)	20,46	ПИЩ	Ленинградская область
22	Орелмасло	19,96	ПИЩ	Орловская область
23	Донской табак	19,96	ТАБ	Ростовская область
24	РусГидро	19,06	ЭН	Москва
25	ННК-Хабаровский нефтеперерабатывающий завод	19,02	НЕФ	Хабаровский край
26	Меллянефть	18,91	НЕФ	Республика Татарстан
27	Павловский молочный завод	18,90	ПИЩ	Нижегородская область
28	Магнитогорский металлургический комбинат	18,76	МЕТ	Челябинская область
29	Юнипро	18,72	ЭН	Тюменская область
30	Интер РАО ЕЭС	18,11	ЭН	Москва
31	Гражданские самолеты Сухого	17,18	МАШ	Москва
32	Мурманский траловый флот	17,15	ПИЩ	Мурманская область
33	Нефтяная компания «Роснефть»	16,86	НЕФ	Москва
34	Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин»	16,15	МАШ	Санкт-Петербург
35	Челябинский трубопрокатный завод	15,89	МЕТ	Челябинская область
36	Невская Косметика	15,40	ХИМ	Санкт-Петербург
37	Газпромнефть-Омский НПЗ	15,13	НЕФ	Омская область
38	Ленинградский судостроительный завод "Пелла"	15,08	МАШ	Ленинградская область
39	Молочный комбинат "Воронежский"	14,91	ПИЩ	Воронежская область
40	СИБУР	14,71	ХИМ	Москва
41	Карельский окатыш	14,35	МЕТ	Республика Карелия
42	Ксеньевский прииск	13,84	МЕТ	Читинская область
43	Газпромнефть - Московский НПЗ	13,77	НЕФ	Москва
44	Балтийский берег	13,57	ПИЩ	Ленинградская область
45	Кокс	13,43	МЕТ	Кемеровская область
46	Челябинский цинковый завод	13,41	МЕТ	Челябинская область
47	Группа Газпром	13,07	НЕФ	Москва
48	РУСАЛ Братский алюминиевый завод	12,93	МЕТ	Иркутская область
49	Новолипецкий металлургический комбинат	12,39	МЕТ	Липецкая область
50	Урюпинский маслоэкстракционный завод	12,38	ПИЩ	Волгоградская область

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
51	Акрон	12,27	ХИМ	Новгородская область
52	Группа компаний «Русагро», Сахарный бизнес	12,03	ПИЩ	Москва
53	ТГК-1	11,64	ЭН	Санкт-Петербург
54	Иркутскэнерго	11,41	ЭН	Иркутская область
55	Тульская макаронная фабрика	11,35	ПИЩ	Тульская область
56	Красноярская ГЭС	11,29	ЭН	Красноярский край
57	Монди Сыктывкарский ЛПК	10,99	ДОБ	Республика Коми
58	ФосАгро	10,95	ХИМ	Москва
59	Группа Татнефть	10,95	НЕФ	Республика Татарстан
60	Полигран	10,87	ХИМ	Тверская область
61	Останкинский мясоперерабатывающий комбинат	10,75	ПИЩ	Москва
62	Кыштымский медеэлектролитный завод	10,64	МЕТ	Челябинская область
63	НК "РуссНефть"	10,50	НЕФ	Москва
64	ОСВ Стекловолокно	10,49	ХИМ	Владимирская область
65	Уральский электрохимический комбинат	10,48	ХИМ	Свердловская область
66	Валента Фарм	10,42	ХИМ	Московская область
67	Илим Гофра	10,30	ДОБ	Ленинградская область
68	Мельничный комбинат в Сокольниках	10,26	ПИЩ	Москва
69	Химико-металлургический завод	10,00	ХИМ	Красноярский край
70	Нижнекамскнефтехим	9,99	ХИМ	Республика Татарстан
71	Метафракс	9,92	ХИМ	Пермский край
72	Ленэнерго	9,85	ЭН	Санкт-Петербург
73	Полиметалл	9,81	МЕТ	Санкт-Петербург
74	Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы	9,81	ЭН	Москва
75	ЭКСТРА М	9,80	ПИЩ	Москва
76	Группа компаний «Русагро», Масложировой бизнес	9,73	ПИЩ	Москва
77	АЯН	9,69	ПИЩ	Республика Хакасия
78	Сургутнефтегаз	9,68	НЕФ	Тюменская область
79	Варьеганнефть	9,66	НЕФ	Тюменская область
80	Тульский молочный комбинат	9,61	ПИЩ	Тульская область
81	Роствертол	9,55	МАШ	Ростовская область
82	Холдинговая Компания Электрозавод	9,53	ЭЛП	Москва
83	Высочайший	9,48	МЕТ	Иркутская область
84	Группа НЛМК	9,48	МЕТ	Липецкая область
85	Московская объединенная электросетевая компания	9,43	ЭН	Московская область
86	Новороссийский комбинат хлебопродуктов	9,35	ПИЩ	Краснодарский край
87	Булгарнефть	9,35	НЕФ	Республика Татарстан
88	Московская объединенная энергетическая компания	9,29	ЭН	Москва
89	Таганский мясокомбинат	9,23	ПИЩ	Москва
90	Маслосырзавод "Кошкинский"	9,22	ПИЩ	Самарская область
91	Верхнебаканский цементный завод	9,21	ПСМ	Краснодарский край
92	Казаньоргсинтез	9,07	ХИМ	Республика Татарстан
93	Нордголд	9,01	МЕТ	Москва
94	Судостроительный завод «Волга»	9,00	МАШ	Нижегородская область
95	ФармФирма «Сотекс»	8,88	ХИМ	Московская область
96	ГК Фармстандарт	8,87	ХИМ	Московская область
97	ОК РУСАЛ	8,76	МЕТ	Москва
98	Уральские локомотивы	8,76	МАШ	Свердловская область
99	Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез	8,70	НЕФ	Ярославская область
100	Дорогобуж	8,67	ХИМ	Смоленская область

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
101	Серебрянский цементный завод	8,64	ПСМ	Рязанская область
102	Севкавказэнерго	8,59	ЭН	Республика Северная Осетия – Алания
103	Уфаоргсинтез	8,57	ХИМ	Республика Башкортостан
104	Тольяттиазот	8,53	ХИМ	Самарская область
105	Волжский Оргсинтез	8,48	ХИМ	Волгоградская область
106	Черкизовский мясоперерабатывающий завод	8,47	ПИЩ	Москва
107	Пермский мукомольный завод	8,46	ПИЩ	Пермский край
108	АЛРОСА	8,32	ДОО	Республика Саха (Якутия)
109	Кировский завод по обработке цветных металлов	8,19	МЕТ	Кировская область
110	Междуречье	8,15	УТП	Кемеровская область
111	Т Плюс	8,14	ЭН	Московская область
112	ТВЭЛ	8,14	ХОЛ	Москва
113	Мурманская ТЭЦ	8,07	ЭН	Мурманская область
114	Раменский комбинат хлебопродуктов имени В.Я.Печенова	8,02	ПИЩ	Московская область
115	Группа "Акрон"	7,98	ХИМ	Новгородская область
116	Концерн "Росэнергоатом"	7,97	ЭН	Москва
117	ТГК-2	7,94	ЭН	Ярославская область
118	Группа Северсталь	7,93	МЕТ	Вологодская область
119	Северное Молоко	7,91	ПИЩ	Вологодская область
120	Тюменьэнерго	7,74	ЭН	Тюменская область
121	Атомэнергпром	7,71	ХОЛ	Москва
122	Челябинский завод профилированного стального настила	7,69	ПСМ	Челябинская область
123	Тулачермет	7,59	МЕТ	Тульская область
124	Сибкабель	7,58	ЭЛП	Томская область
125	АРНЕСТ	7,53	ХИМ	Ставропольский край
126	Новосибирский авиаремонтный завод	7,49	МАШ	Новосибирская область
127	Каменск-Уральский завод по обработке цветных металлов	7,48	МЕТ	Свердловская область
128	Полет Ивановский парашютный завод	7,45	ЛЕГ	Ивановская область
129	Уралредмет	7,41	МЕТ	Свердловская область
130	Уралкалий	7,38	ХИМ	Москва
131	Куйбышевазот	7,37	ХИМ	Самарская область
132	Московский экспериментальный ювелирный завод "Ювелирпром"	7,28	ЮВП	Москва
133	Компания Хома	7,20	ХИМ	Нижегородская область
134	Компания "Грайн"	7,17	ПСМ	Республика Башкортостан
135	Московский винно-коньячный завод "КиН"	7,12	ПИЩ	Москва
136	Машиностроительный завод имени М.И.Калинина, г.Екатеринбург	7,05	МАШ	Свердловская область
137	Сусуманзолото	6,92	МЕТ	Магаданская область
138	Челябинский металлургический комбинат	6,90	МЕТ	Челябинская область
139	Электрокабель "Кольчугинский завод"	6,87	ЭЛП	Владимирская область
140	Адмиралтейские верфи	6,86	МАШ	Санкт-Петербург
141	ПО «Электрохимический завод»	6,79	ХИМ	Красноярский край
142	Микояновский мясокомбинат	6,76	ПИЩ	Москва
143	Томское пиво	6,76	ПИЩ	Томская область
144	ГМК «Норильский никель»	6,75	МЕТ	Москва
145	Ярославский ВРЗ «Ремпутьмаш»	6,73	МАШ	Ярославская область
146	Государственное машиностроительное конструкторское бюро "Вымпел" имени И.И. Торопова"	6,69	МАШ	Москва
147	Корпорация "Иркут"	6,67	МАШ	Иркутская область
148	Корпорация "Фазотрон - НИИР"	6,67	РП	Москва
149	Евраз Холдинг	6,65	МЕТ	Москва
150	Татэнерго	6,63	ЭН	Республика Татарстан

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
151	Тамбовское спиртоводочное предприятие "Талвис"	6,62	ПИЩ	Тамбовская область
152	Группа "Илим"	6,57	ДОБ	Санкт-Петербург
153	Судостроительная фирма "АЛМАЗ"	6,57	МАШ	Санкт-Петербург
154	Ключевский завод ферросплавов	6,49	МЕТ	Свердловская область
155	Колбасный завод "Отрадное"	6,48	ПИЩ	Москва
156	Ачинский цемент	6,41	ПСМ	Красноярский край
157	Башкирская генерирующая компания	6,34	ЭН	Республика Башкортостан
158	Дека	6,33	ПИЩ	Новгородская область
159	Ногинский хлебокомбинат	6,32	ПИЩ	Московская область
160	Группа компаний «Русагро»	6,31	ПИЩ	Москва
161	Череповецкий литейно-механический завод	6,27	МАШ	Вологодская область
162	Себряковский цементный завод	6,25	ПСМ	Волгоградская область
163	Королевская шелковая фабрика "Передовая текстильщица"	6,22	ЛЕГ	Московская область
164	Первоуральский новотрубный завод	6,21	МЕТ	Свердловская область
165	Якутская топливно-энергетическая компания	6,21	НЕФ	Республика Саха (Якутия)
166	Соломенский лесозавод	6,20	ДОБ	Республика Карелия
167	Нижекамскшина	6,17	ХИМ	Республика Татарстан
168	Каменск-Уральский металлургический завод	6,11	МЕТ	Свердловская область
169	Шахта "Большевик"	6,09	УТП	Кемеровская область
170	Метровагонмаш	6,05	МАШ	Московская область
171	Саратовский нефтеперерабатывающий завод	5,96	НЕФ	Саратовская область
172	Металлоинвест	5,94	МЕТ	Москва
173	Среднеуральский медеплавильный завод (СУМЗ)	5,92	МЕТ	Свердловская область
174	РУССКИЙ ПРОДУКТ	5,92	ПИЩ	Калужская область
175	Северский трубный завод	5,86	МЕТ	Свердловская область
176	КОМБИНАТ "МОСИНЖБЕТОН"	5,85	ПСМ	Москва
177	Молочный комбинат "Пензенский"	5,85	ПИЩ	Пензенская область
178	Варьеганэнергонефть	5,80	ЭН	Тюменская область
179	Щелковская шелкоткацкая фабрика	5,77	ЛЕГ	Московская область
180	Объединенная металлургическая компания	5,77	МЕТ	Москва
181	Петербургский тракторный завод	5,76	МАШ	Санкт-Петербург
182	Мордовцемент	5,75	ПСМ	Республика Мордовия
183	Завод Тула	5,73	МАШ	Тульская область
184	Сергиево-Посадский мясокомбинат	5,72	ПИЩ	Московская область
185	Центральная обогатительная фабрика "Березовская"	5,72	УТП	Кемеровская область
186	Пермалко	5,72	ПИЩ	Пермский край
187	Брянский молочный комбинат	5,70	ПИЩ	Брянская область
188	Эй Джи Си Борский стекольный завод	5,70	СТП	Нижегородская область
189	Морион	5,68	РП	Пермский край
190	Синарский трубный завод	5,68	МЕТ	Свердловская область
191	Каневсксахар	5,68	ПИЩ	Краснодарский край
192	Новосибирский металлургический завод им. Кузмина	5,68	МЕТ	Новосибирская область
193	Распадская	5,67	МЕТ	Кемеровская область
194	НПК «Объединенная Вагонная Компания»	5,64	МАШ	Москва
195	Михайловский ГОК	5,64	МЕТ	Курская область
196	Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат	5,63	ПИЩ	Республика Татарстан
197	Ангарский электролизный химический комбинат	5,63	ХИМ	Иркутская область
198	Трубная металлургическая компания	5,63	МЕТ	Москва
199	Иркутская электросетевая компания	5,62	ЭН	Иркутская область
200	Салаватстекло	5,57	СТП	Республика Башкортостан

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
201	Прииск Дамбуки	5,54	МЕТ	Амурская область
202	Изобильный хлебопродукт	5,53	ПИЩ	Ставропольский край
203	Борисоглебский приборостроительный завод	5,52	ПРС	Воронежская область
204	Дальневосточная генерирующая компания	5,49	ЭН	Хабаровский край
205	Машиностроительный завод	5,45	МАШ	Московская область
206	Макаронно-кондитерское производство	5,39	ПИЩ	Белгородская область
207	Народное предприятие Набережночелнинский картонно-бумажный комбинат им. С.П. Титова	5,39	ДОБ	Республика Татарстан
208	Каширский завод металлоконструкций и котлостроения	5,39	ПСМ	Московская область
209	Ижсталь	5,35	МЕТ	Удмуртская Республика
210	Бумажная фабрика "Коммунар"	5,32	ДОБ	Ленинградская область
211	Группа РусГидро	5,30	ЭН	
212	Владимирский химический завод	5,30	ХИМ	Владимирская область
213	Фармстандарт-Томскхимфарм	5,25	ХИМ	Томская область
214	Демиковский машиностроительный завод	5,22	МАШ	Московская область
215	Троицкая бумажная фабрика	5,17	ДОБ	Калужская область
216	Якутскэнерго	5,17	ЭН	Республика Саха (Якутия)
217	Судогодский молочный завод	5,15	ПИЩ	Владимирская область
218	Верх-Исетский металлургический завод	5,13	МЕТ	Свердловская область
219	Кондитерский концерн Бабаевский	5,12	ПИЩ	Москва
220	ИЛ (Авиационный комплекс им. С.В. Ильюшина)	5,09	МАШ	Москва
221	Новоросцемент	5,09	ПСМ	
222	Белвино	5,06	ПИЩ	Белгородская область
223	Бутурлиновский мелькомбинат	5,05	ПИЩ	Воронежская область
224	Октябрьский электровагоноремонтный завод	5,04	МАШ	Санкт-Петербург
225	Зарубежнефть	5,04	НЕФ	Москва
226	Молсыркомбинат-Волжский	4,98	ПИЩ	Волгоградская область
227	Народное предприятие "Подольскабель"	4,97	ЭЛП	Московская область
228	Автодизель (Ярославский моторный завод)	4,96	МАШ	Ярославская область
229	Кубаньэнерго	4,95	ЭН	Краснодарский край
230	Новосибирский завод "Экран"	4,94	СТП	Новосибирская область
231	Калужский завод «Ремпутьмаш»	4,93	МАШ	Калужская область
232	Великоустюгский ликёро-водочный завод	4,93	ПИЩ	Вологодская область
233	Красногорский комбинат автофургонов	4,92	МАШ	Республика Марий Эл
234	Тюменский аккумуляторный завод	4,91	ЭЛП	Тюменская область
235	Новосибирский завод химконцентратов	4,87	ХИМ	Новосибирская область
236	Самарская Кабельная Компания	4,84	ЭЛП	Самарская область
237	Комбинат детского питания "Молочный край"	4,83	ПИЩ	Хабаровский край
238	Теплосеть Санкт-Петербурга	4,82	ЭН	Санкт-Петербург
239	Московская кондитерская фабрика "Красный Октябрь"	4,74	ПИЩ	Москва
240	Протвинский Опытный завод "Прогресс"	4,71	ЭЛП	Московская область
241	Группа компаний «Русагро», Мясной бизнес	4,71	ПИЩ	Москва
242	Таганрогский Металлургический Завод	4,71	МЕТ	Ростовская область
243	НПО "Высокоточные комплексы"	4,69	МАШ	Москва
244	Микрон (НИИ молекулярной электроники и завод "Микрон")	4,67	РП	Москва
245	Ирбитский молочный завод	4,67	ПИЩ	Свердловская область
246	Казанский оптико-механический завод	4,66	ПРС	Республика Татарстан
247	Ашинский металлургический завод	4,66	МЕТ	Челябинская область
248	Ульяновсксахар	4,60	ПИЩ	Ульяновская область
249	ЭНЕРГОПРОМ - Новочеркасский электродный завод	4,59	ПЭП	Ростовская область
250	Саратовнефтегаз	4,58	НЕФ	Саратовская область

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
251	Грязинский пищевой комбинат	4,54	ПИЩ	Липецкая область
252	Суджанский маслодельный комбинат	4,53	ПИЩ	Курская область
253	Молочный комбинат "Южно-Сахалинский"	4,53	ПИЩ	Сахалинская область
254	Косогорский металлургический завод	4,53	МЕТ	Тульская облпсть
255	Чепецкий механический завод	4,52	МАШ	Удмуртская Республика
256	НПП "Старт" им. А.И. Яскина	4,50	МАШ	Свердловская область
257	Атмис-сахар	4,49	ПИЩ	Пензенская область
258	Ногликская газовая электрическая станция	4,48	ЭН	Сахалинская область
259	АВТОВАЗ	4,45	МАШ	Самарская область
260	Вертолеты России	4,44	МАШ	Москва
261	Межрегиональная распределительная сетевая компания Урала	4,43	ЭН	Свердловская область
262	Компания Сухой	4,42	МАШ	Москва
263	Петропавловск	4,41	МЕТ	Амурская область
264	Квадра	4,41	ЭН	Тульская область
265	НПК "Научно-исследовательский институт дальней радиосвязи"	4,39	РП	Москва
266	Надеждинский металлургический завод	4,39	МЕТ	Свердловская область
267	Сибнефтемаш	4,37	МАШ	Тюменская область
268	Омскшина	4,32	ХИМ	Омская область
269	Уралхимпласт	4,32	ХИМ	Свердловская область
270	Системы управления и приборы	4,29	ПРС	Санкт-Петербург
271	Упаковка	4,27	ДОБ	Москва
272	Сибирский химический комбинат	4,26	ХИМ	Томская область
273	Кондитерский комбинат «Кубань»	4,25	ПИЩ	Краснодарский край
274	Евдаковский масложировой комбинат	4,24	ПИЩ	Воронежская область
275	Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С. П. Королева	4,23	МАШ	Москва
276	ТКЗ "Красный котельщик"	4,23	МАШ	Ростовская область
277	Сагуновский мясокомбинат	4,23	ПИЩ	Воронежская область
278	Белон	4,19	МЕТ	Кемеровская область
279	Российские сети	4,19	ЭН	Москва
280	Пивобезалкогольный комбинат "Крым"	4,17	ПИЩ	Республика Крым
281	Пигмент	4,14	ХИМ	Тамбовская область
282	Орскнефтеоргсинтез	4,11	НЕФ	Оренбургская область
283	Магнитогорский метизно-калибровочный завод "ММК-МЕТИЗ"	4,11	МЕТ	Челябинская область
284	Маслосырзавод "Славянский"	4,11	ПИЩ	Краснодарский край
285	Царицыно	4,10	ПИЩ	Москва
286	Балашовский комбинат хлебопродуктов	4,08	ПИЩ	Саратовская область
287	Казанский вертолетный завод	4,06	МАШ	Республика Татарстан
288	Сибирская энергетическая компания	4,03	ЭН	Новосибирская область
289	Корпорация «ВСМПО-Ависма»	4,02	МЕТ	Свердловская область
290	Соликамскбумпром	4,01	ДОБ	Пермский край
291	Старожиловский молочный комбинат	4,00	ПИЩ	Рязанская область
292	Хоперская упаковка	3,97	ДОБ	Волгоградская область
293	Кировский мясокомбинат	3,92	ПИЩ	Кировская область
294	Пермские Полиэфиры	3,92	ХИМ	Пермский край
295	Вологодский оптико-механический завод	3,87	ПРС	Вологодская область
296	Омская макаронная фабрика	3,87	ПИЩ	Омская область
297	Дальневосточная распределительная сетевая компания	3,87	ЭН	Амурская область
298	Московский ювелирный завод	3,87	ЮВП	Москва
299	Волга	3,86	ДОБ	Нижегородская область
300	Кондитерская фабрика "Ударница"	3,84	ПИЩ	Москва

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
301	Уссурийский бальзам	3,82	ПИЩ	Приморский край
302	Брынцалов-А	3,81	ХИМ	Москва
303	НПО "Государственный институт прикладной оптики"	3,81	ПРС	Республика Татарстан
304	СТЕКЛОНИТ	3,79	ХИМ	Республика Башкортостан
305	Чувашхлебопродукт	3,79	ПИЩ	Чувашская Республика
306	Приморскуголь	3,79	ЭН	Приморский край
307	Белорецкий металлургический комбинат	3,78	МЕТ	Республика Башкортостан
308	Объединенная судостроительная корпорация (Группа ОСК)	3,76	МАШ	Санкт-Петербург
309	Вологодский мясокомбинат	3,76	ПИЩ	Вологодская область
310	Московская обойная фабрика	3,76	ПСМ	Москва
311	Санкт-Петербургское открытое акционерное общество "Красный Октябрь"	3,76	МАШ	Санкт-Петербург
312	Буденновскмолокопродукт	3,75	ПИЩ	Ставропольский край
313	Свердловский путевой ремонтно-механический завод "Ремпутмаш"	3,75	МАШ	Свердловская область
314	Рузаевский завод химического машиностроения	3,75	МАШ	Республика Мордовия
315	НПО "Московский радиотехнический завод"	3,74	РП	Москва
316	Уралэлектромедь	3,73	МЕТ	Свердловская область
317	Севералмаз	3,72	ДОО	Архангельская область
318	ОДК-Авиадвигатель	3,71	МАШ	Пермский край
319	Чишминский сахарный завод	3,71	ПИЩ	Республика Башкортостан
320	Ревдинский завод по обработке цветных металлов	3,68	МЕТ	Свердловская область
321	Казанькомпрессормаш	3,66	МАШ	Республика Татарстан
322	Московский трубный завод "ФИЛИТ"	3,66	МЕТ	Москва
323	НПО "Стример"	3,62	ЭЛП	Санкт-Петербург
324	Группа Черкизово	3,61	ПИЩ	Москва
325	РОТ ФРОНТ	3,61	ПИЩ	Москва
326	Молочный завод "Тиагинский"	3,60	ПИЩ	Республика Адыгея
327	КАМАЗ	3,59	МАШ	Республика Татарстан
328	Сетевая компания	3,58	ЭН	Республика Татарстан
329	Спасскцемент	3,56	ПСМ	Приморский край
330	Молочный завод Зеленокумский	3,56	ПИЩ	Ставропольский край
331	Елабужский мясоконсервный комбинат	3,56	ПИЩ	Республика Татарстан
332	Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра и Приволжья	3,52	ЭН	Нижегородская область
333	Криогенмаш	3,52	МАШ	Московская область
334	Судостроительный завод "Вымпел"	3,51	МАШ	Ярославская область
335	Завод "Измеритель"	3,50	ПРС	Санкт-Петербург
336	Уральский завод химического машиностроения	3,49	МАШ	Свердловская область
337	Артемковский машиностроительный завод «ВЕНТПРОМ»	3,48	МАШ	Свердловская область
338	Атомэнергомаш	3,48	МАШ	Москва
339	НЕФРИТ-КЕРАМИКА	3,47	ПСМ	Ленинградская область
340	Госкорпорация «Росатом»	3,46	ХОЛ	Москва
341	Красфарма	3,44	ХИМ	Красноярский край
342	Тверской вагоностроительный завод	3,44	МАШ	Тверская область
343	НПО "ТРАНСКОМ"	3,44	РП	Москва
344	ТЭП-Полис	3,44	ПСМ	Московская область
345	ПО "Уральский оптико-механический завод имени Э.С. Яламова"	3,43	ПРС	Свердловская область
346	Ярославский радиозавод	3,43	РП	Ярославская область
347	Гайский горно-обогатительный комбинат	3,43	МЕТ	Оренбургская область
348	Авиационная корпорация "Рубин"	3,42	МАШ	Московская область
349	Колымаэнерго	3,42	ЭН	Магаданская область
350	Корпорация "Тактическое ракетное вооружение"	3,41	МАШ	Московская область

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
351	Мукомольный комбинат "Воронежский"	3,41	ПИЩ	Воронежская область
352	Судостроительный завод "Северная верфь"	3,40	МАШ	Санкт-Петербург
353	Сормовская кондитерская фабрика	3,40	ПИЩ	Нижегородская область
354	Аромат	3,35	ХИМ	Республика Татарстан
355	Выборгский судостроительный завод	3,33	МАШ	Ленинградская область
356	Угольная компания "Южный Кузбасс"	3,33	МЕТ	Кемеровская область
357	Мельинвест	3,33	МАШ	Нижегородская область
358	НПП "Буревестник"	3,32	ПРС	Санкт-Петербург
359	Уральская кузница	3,31	МЕТ	Челябинская область
360	ГК «Сегежа» (Segezha Group)	3,31	ДОБ	Москва
361	РАО Энергетические системы Востока	3,31	ЭН	Хабаровский край
362	ЭНЕРГОПРОМ - Челябинский электродный завод	3,30	ПЭП	Челябинская область
363	Радиоавионика	3,26	РП	Санкт-Петербург
364	Гурьевский металлургический завод	3,25	МЕТ	Кемеровская область
365	Комбинат по производству изделий из чистого бетона "КОТТЕДЖ"	3,25	ПСМ	Самарская область
366	Центросвармаш	3,25	МАШ	Тверская область
367	ЭКТОС-Волга	3,25	ХИМ	Волгоградская область
368	Московский вертолетный завод им. М.Л. Миля	3,23	МАШ	Москва
369	Северное проектно-конструкторское бюро	3,23	МАШ	Санкт-Петербург
370	Полимер, г. Кемерово	3,23	ХИМ	Кемеровская область
371	Пластик	3,23	ХИМ	Иркутская область
372	Архангельский лесопильно-деревообрабатывающий комбинат №3	3,23	ДОБ	Архангельская область
373	Онежский ЛДК	3,23	ДОБ	Архангельская область
374	Псковский городской молочный завод	3,22	ПИЩ	Псковская область
375	Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»	3,22	МАШ	Свердловская область
376	Уфимское моторостроительное производственное объединение	3,22	МАШ	Республика Башкортостан
377	ТЯЖМАШ	3,21	МАШ	Самарская область
378	Бурятзолото	3,19	МЕТ	Республика Бурятия
379	Опытный завод сухих смесей	3,18	ПСМ	Москва
380	Верещагинский ПРМЗ «Ремпутьмаш»	3,17	МАШ	Пермский край
381	Калужский завод электронных изделий	3,17	РП	Калужская область
382	Арзамасский машиностроительный завод	3,16	МАШ	Нижегородская область
383	Прибалтийский судостроительный завод «Янтарь»	3,15	МАШ	Калининградская область
384	Сахалинэнерго	3,15	ЭН	Сахалинская область
385	Рязанский Радиозавод	3,14	РП	Рязанская область
386	Кабельный завод "КАВКАЗКАБЕЛЬ"	3,13	ЭЛП	Кабардино-Балкарская Республика
387	Смоленский авиационный завод	3,12	МАШ	Смоленская область
388	Российский институт мощного радиостроения	3,12	РП	Санкт-Петербург
389	Русполимет	3,11	МЕТ	Нижегородская область
390	Троицкая камвольная фабрика	3,11	ЛЕГ	Московская область
391	Красногорский завод имени Зверева	3,11	МАШ	Московская область
392	Иткульский спиртзавод	3,09	ПИЩ	Алтайский край
393	Электроцинк	3,08	МЕТ	Республика Северная Осетия-Алания
394	Энергостальконструкция	3,06	ПСМ	Тверская область
395	ММП им. В.В. Чернышева	3,05	МАШ	Москва
396	Мотовилихинские заводы	3,05	МАШ	Пермский край
397	Атомредметзолото (Урановый холдинг «АРМЗ»)	3,05	УРН	Москва
398	Сладонез	3,04	ПИЩ	Омская область
399	НК «Роснефть» - МЗ «Нефтепродукт»	3,04	НЕФ	Москва
400	Алтайские макароны	3,03	ПИЩ	Алтайский край

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
401	Златоустовский часовой завод	3,03	ПРС	Челябинская область
402	Владалко	3,02	ПИЩ	Владимирская область
403	Кожа	3,02	ЛЕГ	Санкт-Петербург
404	Фармсинтез	3,01	ХИМ	Иркутская область
405	Армавирский хлебопродукт	3,00	ПИЩ	Краснодарский край
406	Гипсобетон	3,00	ПСМ	Московская область
407	Дукс	2,99	МАШ	Москва
408	Череповецкий мясокомбинат	2,98	ПИЩ	Вологодская область
409	Мебельная компания «Шатура»	2,98	ДОБ	Московская область
410	Новотроицкий цементный завод	2,97	ПСМ	Оренбургская область
411	Концерн "Калашников"	2,97	МАШ	Удмуртская Республика
412	Казанский электротехнический завод	2,97	ЭЛП	Республика Татарстан
413	Орбита	2,97	ПИЩ	Тамбовская область
414	Авиаавтоматика им. В.В. Тарасова	2,96	РП	Курская область
415	Донуголь	2,95	УТП	Ростовская область
416	Москворечье	2,95	ПИЩ	Москва
417	Алкон	2,93	ПИЩ	Новгородская область
418	Научно-исследовательское предприятие общего машиностроения	2,92	МАШ	Нижегородская область
419	Сочинский мясокомбинат	2,92	ПИЩ	Краснодарский край
420	Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра	2,92	ЭН	Москва
421	Дзержинское производственное объединение "Пластик"	2,91	ХИМ	Нижегородская область
422	Елатомский приборный завод	2,90	ПРС	Рязанская область
423	Светлоградагромаш	2,90	МАШ	Ставропольский край
424	Каустик	2,90	ХИМ	Волгоградская область
425	Судоремонтно-судостроительная корпорация	2,90	МАШ	Нижегородская область
426	Дмитровский опытный завод алюминиевой и комбинированной ленты	2,88	МЕТ	Московская область
427	ПО ЕлАЗ	2,88	МАШ	Республика Татарстан
428	Йошкар-Олинский мясокомбинат	2,88	ПИЩ	Республика Марий Эл
429	МРСК Северо-Запада	2,87	ЭН	Ленинградская область
430	Калужский приборостроительный завод "Тайфун"	2,87	ПРС	Калужская область
431	Ижевский мотозавод «Аксион-холдинг»	2,86	МАШ	Удмуртская Республика
432	МТЗ ТРАНСМАШ	2,85	МАШ	Москва
433	Уральский завод авто-текстильных изделий	2,84	ЛЕГ	Свердловская область
434	Центральное конструкторское бюро аппаратостроения	2,83	РП	Тульская область
435	Калужский турбинный завод	2,83	МАШ	Калужская область
436	Кубарус-Молоко	2,83	ПИЩ	Краснодарский край
437	Передвижная ЭН	2,81	ЭН	Москва
438	Тульский патронный завод	2,80	Прочие	Тульская область
439	Ирбитский химфармзавод	2,80	ХИМ	Свердловская область
440	Машиностроительный завод "ЗиО-Подольск"	2,80	МАШ	Московская область
441	Шуйская водка	2,79	ПИЩ	Ивановская область
442	Концерн Энергомера	2,79	ЭЛП	Ставропольский край
443	НПО "Стрела"	2,78	МАШ	Тульская область
444	Красноярский завод холодильников «Бирюса»	2,78	РП	Красноярский край
445	Прииск Усть-Кара	2,77	МЕТ	Забайкальский край
446	Уральский асбестовый горно-обогатительный комбинат	2,77	ПСМ	Свердловская область
447	Группа ГМС	2,77	МАШ	Москва
448	Завод экологической техники и экопитания "ДИОД"	2,75	ХИМ	Москва
449	Государственная корпорация «Ростех»	2,74	МАШ	Москва
450	Завод Старт	2,74	МАШ	Курганская область

№	Компания	Производительность 2016, млн. руб./чел./год	Отрасль	Регион
451	Волжский абразивный завод	2,72	Прочие	Волгоградская область
452	АЛРОСА-Газ	2,70	НЕФ	Республика Саха (Якутия)
453	Самарский трансформатор	2,70	ЭЛП	Самарская область
454	Абдулинский ПРМЗ «Ремпутьмаш»	2,69	МАШ	Оренбургская область
455	Швабе	2,69	ПРС	Москва
456	Мелеузовский сахарный завод	2,68	ПИЩ	Республика Башкортостан
457	Тулажелдомаш	2,66	МАШ	Тульская область
458	КАМТЭК-Полиэфиры	2,66	ХИМ	Пермский край
459	Швабе – Оборона и Защита	2,65	ПРС	Новосибирская область
460	Янтарьэнерго	2,65	ЭН	Калининградская область
461	Славянский кирпич	2,65	ПСМ	Краснодарский край
462	Черкизово	2,64	ПИЩ	Москва
463	Биохим	2,64	ХИМ	Тамбовская область
464	Московская ордена Трудового Красного Знамени обувная фабрика "Парижская коммуна"	2,63	ЛЕГ	Москва
465	Курганский машиностроительный завод	2,61	МАШ	Курганская область
466	ОДК-Пермские моторы	2,61	МАШ	Пермский край
467	Консервный завод «Саранский»	2,61	ПИЩ	Республика Мордовия
468	Сибирское специальное бюро электротермического оборудования	2,60	МАШ	Новосибирская область
469	Завод "Луч"	2,60	РП	Тверская область
470	Магаданэнерго	2,60	ЭН	Магаданская область
471	Себряковский комбинат асбестоцементных изделий	2,59	ПСМ	Волгоградская область
472	Тамбовский завод "Комсомолец" имени Н.С. Артёмова	2,59	МАШ	Тамбовская область
473	Челябинский кузнечно-прессовый завод	2,59	МАШ	Челябинская область
474	Группа компаний «КОМОС ГРУПП»	2,58	ПИЩ	Удмуртская Республика
475	Березниковский содовый завод	2,57	ХИМ	Пермский край
476	Ковровский механический завод	2,56	МАШ	Владимирская область
477	Воронежская кондитерская фабрика	2,56	ПИЩ	Воронежская область
478	Металлургический завод "Электросталь"	2,56	МЕТ	Московская область
479	Зеленодольский завод им. А.М. Горького	2,55	МАШ	Республика Татарстан
480	Кондопога	2,54	ДОБ	Республика Карелия
481	Птицефабрика "Боровская"	2,54	ПИЩ	Тюменская область
482	Кварц	2,53	ПСМ	Ульяновская область
483	Серовский городской молочный завод	2,52	ПИЩ	Свердловская область
484	НПО Сатурн	2,51	МАШ	Ярославская область
485	Новороссийский судоремонтный завод	2,51	МАШ	Краснодарский край
486	Радиофизика	2,51	РП	Москва
487	Завод "МАРС"	2,51	РП	Тверская область
488	Приморский горно-обогатительный комбинат	2,51	МЕТ	Приморский край
489	Межрегиональная распределительная сетевая компания Волги	2,50	ЭН	Саратовская область
490	Аванта	2,50	ХИМ	Краснодарский край
491	Уралмашзавод	2,49	МАШ	Свердловская область
492	Уфалейникель	2,49	МЕТ	Челябинская область
493	НПО Завод "Волна"	2,48	РП	Санкт-Петербург
494	НПФ «Меридиан»	2,47	РП	Санкт-Петербург
495	Завод №9	2,47	МАШ	Свердловская область
496	Кашинский ликеро-водочный завод "Вереск"	2,47	ПИЩ	Тверская область
497	ДОК «Красный Октябрь»	2,47	ДОБ	Тюменская область
498	Маслодельно-сыродельный комбинат "Михайловский"	2,46	ПИЩ	Волгоградская область
499	СВЕТ	2,46	СТП	Удмуртская Республика
500	Центр судоремонта "Звездочка"	2,46	МАШ	Архангельская область

Благодарим все предприятия и их пресс-службы, предоставившие комментарии по итогам Всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2017».

Мы выражаем глубокую благодарность партнерам-спонсорам отраслевых номинаций «Пищевая промышленность» и «Легкая промышленность» [Фирме «1С»](#), номинаций «Машиностроение» и «Металлургия» [ГК «ЛюдиPeople»](#), а также [компании Norma HR](#) за содействие в проведении Премии 2017 года. Благодаря их поддержке стало возможным не только бесплатное участие российских промышленных предприятий в Премии по производительности, но и открытый бесплатный доступ всех желающих к полным итогам Премии.

Ссылки на источники цитат и изображений:

1. Официальный сайт Госкорпорации Ростех <http://rostec.ru/>
2. Официальный сайт Концерна «Калашников» <http://kalashnikov.com/>
3. Официальный сайт ЦКБ МТ «Рубин» <http://ckb-rubin.ru>
4. Официальный сайт АО «Вертолеты России» <http://www.russianhelicopters.aero/>
5. Медиахолдинг «Фишньюс» <http://fishnews.ru/>
6. Официальный сайт ОАО «РАТЕП» <http://www.ratep.ru/>
7. Официальный сайт ГК «Русагро» <http://www.rusagrogroup.ru>
8. Официальный сайт ООО «КОМОС ГРУПП» <http://www.komos.ru/>
9. Официальный сайт АО «Невская Косметика» <http://www.nevcos.ru/>
10. Официальный сайт компании КуйбышевАзот <http://www.kuazot.ru/>
11. Официальный сайт ПАО «ХМЗ» <http://www.khmz.ru>
12. Официальный сайт ПАО «Фармсинтез» <http://pharmsynthez.com/>
13. Официальный сайт АО «Валента Фарм» <http://www.valentapharm.com/>
14. «Вестник РУСАЛа», февраль 2017 <http://rusal.ru/>
15. Официальный сайт ПАО «Мечел» <http://www.mechel.ru/>
16. Официальный сайт АО «Зарубежнефть» <http://www.nestro.ru/ru/>
17. «РЭА» №3/2017 <http://rosenergoatom.pro/>
18. Официальный сайт ПАО «Ленэнерго» <http://www.lenenergo.ru/>
19. Официальный сайт АО «Полет» <http://www.ivparachute.ru/>
20. Официальный сайт КШФ «Передовая текстильщица» <http://www.air silk.ru/>
21. Официальный сайт компании «Новатор» <http://www.zaonovator.ru/>
22. Официальный сайт АО «ТЕХНОТЕКС» <http://www.technotekx.ru/>
23. Официальный сайт АО «Корпорация «Фазотрон-НИИР» <http://phazotron.kret.com/>
24. Официальный сайт ПАО «Морион» <https://www.morion.ru/>
25. Официальный сайт Холдинга «Швабе» <http://shvabe.com/>
26. Официальный сайт АО «КЗМК» <http://www.kashzmk.ru/>
27. Официальный сайт ОАО «ЭЛЕКТРОЗАВОД» <http://www.elektrozavod.ru/>
28. Официальный сайт АО «Концерн Энергомера» <http://www.energomera.com>
29. Администрация Президента России <http://www.kremlin.ru/>
30. Официальный сайт ПАО «ЛУКОЙЛ» <http://www.lukoil.ru/>

**Лидеры
промышленности
России – 2017**

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

**Copyright © Портал
«Управление производством».**

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

Всероссийская премия «Производительность труда: Лидеры промышленности России» проводится нашим порталом уже в третий раз. Эта системная работа дала нам возможность отследить и проанализировать динамику изменения производительности труда за трехлетний период. Теперь это не просто цифры, абсолютные показатели; они дают основу для сравнения и выводов: что лежит в основе роста производительности в той или иной компании – изменения в экономике или последовательная работа над повышением собственной эффективности. Благодаря этим данным мы можем определить лидеров промышленности страны, регионов и ключевых отраслей и оценить реальное положение дел в экономике, отраслях, отдельных предприятиях.

2015-2016 года были для производителей непростыми, но несмотря на то, что некоторые отрасли по-прежнему переживают трудности, ситуация начинает понемногу выправляться. Поддержка производителей со стороны государства и политика импортозамещения дали новый толчок развитию пищевой и легкой промышленности, фармацевтической отрасли, ряду машино- и автомобилестроительных предприятий. Предприятия показывают не только высокий уровень производительности, но и двух- и даже трехзначные показатели роста, что явно сигнализирует о том, что ситуация не стоит на месте, происходит уверенное движение вперед. Такая динамика становится возможной благодаря системной работе, устранению потерь и узких мест процессов, отказу от устаревших подходов и методов.

Проведение Премии в будущем позволит собрать еще больший объем данных и даст новую пищу для размышлений, а пока хотелось бы отметить положительные тренды. Радует, что все больше компаний принимает участие в Премии, открывает свои данные, делится собственным опытом повышения производительности и эффективности. Поддержку производителям в решении этой непростой задачи сегодня оказывают не только государство, но и разработчики ИТ-решений, эксперты и консультанты, в числе которых хотелось бы выделить компании «ЛюдиPeople», «1С» и Norma HR, чья поддержка сделала возможным участие всех желающих в Премии по производительности на бесплатной основе.

Открытость и готовность обмениваться опытом, которые демонстрируют российские производители, дают надежду на преодоление препятствий, сдерживающих рост производительности труда, и станут стимулом роста и достижения новых высот.

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

