

ню стран ОЭСР. На каждого работника отрасли в год приходится 2,4 млн руб. выпущенной продукции. Из других важных, но неэффективных отраслей стоит отметить металлургию. Производительность труда в ней крайне отрицательная (-81%) при доле в ВРП почти в 3% (1,5% занятых работников).

Тройка отраслей-передовиков выглядит так: производство нефтепродуктов (+335%), текстильное производство (-2,5%), химия (-39%). Нефтепродукты дают почти четверть ВРП (24%), химия — 22%, текстильное производство — 0,5%. Каждый нефтяник (0,6% доли в занятости) в год производит продукции на сумму не менее 54 млн руб., химик — 7,2 млн руб. (доля занятости — 3,8%).

### МОДЕРНИЗИРУЙ ЭТО

В 2017 году Пермский край стал одним из шести пилотных российских регионов, где начала реализовываться федеральная программа по повышению производительности труда. Помимо Прикамья в программе принимают участие республики Татарстан и Башкортостан, Самарская, Тульская и Тюменская области.

Цель региональной программы — повышение уровня производительности труда в регионе путем создания высокопроизводительных рабочих мест. Государство оказывает участнику программы консультативную поддержку при разработке корпоративных программ по повышению производительности труда, а также берет на себя затраты по трудоустройству высвобождаемых специалистов и их дальнейшему переобучению. Работники предприятия пройдут обучение, повысят свою квалификацию. Кроме того, участие в этой программе может позволить предприятию модернизироваться, привлечь льготные 1%-ные займы от Регионального фонда развития промышленности и кредиты «МСП-Банка», получить гранты на НИОКР «Сколково».

По этой программе объем финансовой поддержки составит 1,9 млрд руб. в период до 2025 года. Из них около 140 млн руб. составят средства краевого бюджета, 21 млн руб. федерального и 1,7 млрд руб. — внебюджетные средства самих участников проекта. Краевой бюджет планирует направить 77 млн руб. на мероприятия по повышению производительности труда (стимулирование инновационных проектов, содействие производственной кооперации, реализация конкурсных и соревновательных практик, организация курсов переподготовки), 63 млн руб. региональный минпромторг намерен направить на создание регионального центра компетенций.

Глава минпромторга края Алексей Чибисов ожидает к 2025 году прирост производительности труда на этих предприятиях на 30%. Кроме того, прогнозируется привлечение займов ФРП на реализацию корпоративных программ (потенциальная потребность предприятий — более 5 млрд руб.).

Всего в программе решили принять участие 25 предприятий Прикамья. Отметим, что среди участников проекта есть и вполне высокоэффективные



МАКСИМ КИМЕРНИНГ

В ЦБК ОТМЕЧАЮТ, ЧТО ДАЖЕ НЕБОЛЬШИЕ МЕРОПРИЯТИЯ, ПРОВЕДЕННЫЕ В РАМКАХ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА, ДАЮТ СУЩЕСТВЕННЫЙ ЭФФЕКТ

производства. Так, производительность труда в ООО «Уралбумага» (работает на мощностях Пермского ЦБК) превышает уровень аналогичных производств в странах ОЭСР на 37%, на Пермском фанерном комбинате — на 22%, на Пермском мукомольном заводе — на 45%. Самым эффективным предприятием Прикамья, по версии минпромторга, является ООО «Инкаб» — производитель оптико-волоконного кабеля (+119% к эффективности аналогов из стран ОЭСР). Среди химкомбинатов наиболее эффективные производства — у губахинского «Метафракса» (-16,9%) и «Сибур-Химпрома» (-40%).

Большинство участников программы представляют машиностроительную отрасль. Указанные в материалах ведомства заводы имеют серьезный разрыв со средним уровнем производительности по странам ОЭСР (-73%): НПО «Искра» (-79%), «ОДК-ПМ» (-57%), «Редуктор-ПМ» (47%), «Протон-ПМ» (75%), «ОДК-Стар» (-79%). Среди этих предприятий наибольшую чистую прибыль по итогам 2017 года показало «ОДК-ПМ» — около 1 млрд руб., наихудшие результаты — у «Протона» (чистый убыток в 1,3 млрд руб.).

### БЕРЕГИ БЕЗ ОГЛЯДКИ

Как отмечают в минпромторге, активная работа промышленников по модернизации производства и повышению качества продукции наблюдается в регионе последние три-четыре года. Однако серьезные прорывы пока не произошло. Наиболее известная попытка по повышению эффективности труда предпринята в ПАО «Мотовилихинские заводы», крупнейшем оборонном холдинге края, в

2014 году. Тогда на должность замдиректора холдинга пригласили Игоря Медведева, в тот момент занимавшего пост председателя комитета по бережливости КамАЗа. Перед ним была поставлена задача повысить качество прежде всего спецпродукции, претензии к которому были у военных. С ним на предприятие приехала целая команда специалистов. Внешне работа предприятия сразу же преобразилась. Даже топ-менеджеры «МЗ» ходили по цехам в единой униформе — специальных комбинезонах. Однако приучить к бережливости металлургов «Мотовилихи» не удалось. Через год топ-менеджмент был смещен, а в 2017 году «МЗ» вошли в процедуру банкротства, в том числе и из-за неэффективного производства.

Бывший гендиректор «Мотовилихинских заводов» Николай Бухвалов говорит, что на КамАЗ специально ездила делегация пермского предприятия — перенимали опыт, старались сократить потери. По его мнению, больших успехов не удалось добиться из-за менталитета рабочих: «Мы не смогли создать для этого условия». Бывший гендиректор полагает, что для внедрения принципов бережливости производства на предприятии необходима слаженная работа коллектива не менее двух-трех лет. Положительным опытом практически полной перезагрузки построенного в советские времена машиностроительного предприятия можно считать ОАО «Краснокамский завод металлических сеток». До 2010 года КЗМС контролировался инвестгруппой «Витус», которая после кризиса оказалась в сложном финансовом положении и рассталась со своими активами. КЗМС перешел под контроль группы инвесторов, близкой к пермской инвести-

ционной компании. По словам гендиректора завода Дмитрия Пищальникова, 95% станков завода были самортизированы, непригодны для использования: по сути, это была груда металлолома. Первым шагом, который предпринял новый собственник, стало выстраивание организационной системы предприятия. «Необходимо было выработать алгоритм принятия решения работником. Как ему взаимодействовать с начальником, как относиться к работе, к оборудованию. В сложной цепочке производства человек не видит результата в конечном продукте», — рассказывает гендиректор. Необходимо выделить главные задачи для подразделений, провести описание бизнес-процессов. Второй ключевой момент — мотивировать коллектив, в том числе и более высокой заработной платой. «Требовать высокоэффективного труда надо каждый день, без исключений. От каждого рабочего места», — отмечает господин Пищальников. По его мнению, должны совпасть интересы трех групп: собственников, топ-менеджмента и коллектива — без этого высокоэффективное предприятие не создать. Второй этап — модернизация производства. За семь лет работы КЗМС провел серьезную модернизацию: сейчас доля новых станков составляет 40%. По словам Дмитрия Пищальникова, всю заработанную прибыль АО вкладывало в модернизацию производства. В итоге за семь лет удалось в четыре раза увеличить размер прибыли, принесенной с одного работника в год: с 400 тыс. руб. до 1,6 млн руб. Чистая прибыль АО в 2010 году была 10 млн руб., в 2017-м — 36 млн руб. Выручка в 2010 году составляла 337 млн руб., в 2017-м — 503 млн руб. При этом пришлось оптимизировать чис-

### УРОВЕНЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ В ПЕРМСКОМ КРАЕ: ГДЕ МЫ СЕЙЧАС?

НАИМЕНОВАНИЕ ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ОТРАСЛИ)	ПРЕДПРИЯТИЯ-УЧАСТНИКИ ПРОГРАММЫ (РАЗРЫВ ПО УРОВНЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ СО СТРАНАМИ ОЭСР, %)	ДОЛЯ ОТРАСЛИ В ЗАНЯТОСТИ В РЕГИОНЕ, %	ДОЛЯ ОТРАСЛИ В ВРП РЕГИОНА, %	РАЗРЫВ ПК СО СРЕДНИМ УРОВНЕМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ СО СТРАНАМИ ОЭСР, %
ПРОИЗВОДСТВО ХИМИЧЕСКИХ ВЕЩЕСТВ И ПРОДУКТОВ	МЕТАФРАКС (-16,9), СИБУР-ХИМПРОМ (-40,9), СОДА-ХЛОРАТ (-84,2), ЛХК (-63,5)	3,8	22,4	-39,5
ПРОИЗВОДСТВО МАШИН И ОБОРУДОВАНИЯ	НПО ИСКРА (-79)	3,3	4,9	-73,1
ПРОИЗВОДСТВО ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ И ОБОРУДОВАНИЯ	ОДК-ПМ (-57,3), РЕДУКТОР-ПМ (-47,9), ПРОТОН-ПМ (-75,4), ОДК-СТАР (-79,9)	2,9	4,3	-70,2
ПРОИЗВОДСТВО ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ	ПЕРМСКИЙ МУКОМОЛЬНЫЙ ЗАВОД (+45,2)	1,9	5,3	-51,7
ПРОИЗВОДСТВО ГОТОВЫХ МЕТАЛЛИЧЕСКИХ ИЗДЕЛИЙ	КРИЗ (-59,3), НАВИГАТОР-НМ (-21,4)	1,6	2,2	-87,5
ПРОИЗВОДСТВО МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЕ	ЛМЗ (-38,5)	1,5	2,9	-81,0
ОБРАБОТКА ДРЕВСИНЫ И ПРОИЗВОДСТВО ИЗДЕЛИЙ ИЗ ДЕРЕВА	СВЕЗА УРАЛЬСКИЙ (+22,6)	0,9	1,1	-54,4
ПРОИЗВОДСТВО БУМАГИ И БУМАЖНЫХ ИЗДЕЛИЙ	УРАЛБУМАГА (+37,2)	0,8	2,5	-59,1
ПРОИЗВОДСТВО ПРОЧИХ ГОТОВЫХ ИЗДЕЛИЙ	СОМЗ (-80), КФДИ (-92,4)	0,8	1,1	-85,4
ПРОИЗВОДСТВО ОДЕЖДЫ	СОРБЕНТ (-23,5)	0,4	0,2	-59,6
ПРОИЗВОДСТВО АВТОТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ	ГАЗПРОМ — БЫТОВЫЕ СИСТЕМЫ (-65,5)	0,2	0,6	-61,4
ПРОИЗВОДСТВО ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ И МАТЕРИАЛОВ	МЕДИСОРБ (-70,5)	0,2	0,3	-94,2
ПРОИЗВОДСТВО ЭЛЕКТРИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ	ПНПК (-54,6), ИНКАБ (+119,2), ЗНГА АНОДЪ (-71,4)	0,1	3,9	-58,7

• ПО ДАННЫМ МИНИСТЕРСТВА ПРОМЫШЛЕННОСТИ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ТОРГОВЛИ ПЕРМСКОГО КРАЯ