

Экономика региона

Нет предела совершенству

Все большее число предприятий Новосибирской области внедряют в свою работу принципы бережливого производства, позволяющие увеличить производительность труда и объемы производства товаров по прежней или меньшей стоимости. Положительные изменения при этом ощущают и конечные потребители, и работники организаций. Экономический эффект от внедрения также достаточно существенен: так, за два года работы по новым принципам ГК «Новосибхолод» удалось снизить цеховую себестоимость на 22% и сэкономить около 15 млн руб. А за пять лет работы в новых условиях эффективность банка «Левобережный» по некоторым направлениям увеличилась на 30–50%.

— концепция —

Оптимизация и модернизация

Основоположником бережливого производства можно назвать компанию Toyota, где впервые разработали и с успехом внедрили принципы снижения потерь и управления качеством. Этот опыт переняли американские специалисты, придумав подобной системе имя Lean Production. Еще одна известная американская концепция бережливого производства — Six Sigma — также активно используется во всем мире. Кроме того, многие предприятия создают собственные производственные системы, которые можно тиражировать в разных условиях работы.

Один из ярких примеров такой системы в России — разработка госкорпорации «Росатом», которая сегодня внедряется в медицинских заведениях страны в рамках проекта «Бережливая поликлиника» (с 2017 года — приоритетный проект «Создание новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь»). Проект в разы сокращает очереди, ускоряет сдачу и выполнение анализов, упрощает запись к терапевту и позволяет обслуживать гораздо больше пациентов при том же количестве ресурсов.

Новосибирская область принимает участие в проекте «Бережливая поликлиника» с 2017 года. Пилотными площадками в регионе были выбраны педиатрическое отделение ГКП № 7 и терапевтическое отделение городской поликлиники № 16. В ГКП № 7 для реализации и повышения эффективности работы были выбраны следующие направления: работа участкового педиатра и медсестры, работа регистратуры, вакцинация и забор крови у детей. С запуска проекта здесь было решено более ста проблем, а также проведены ремонтные работы на сумму более 1,7 млн руб., говорится в сообщении правительства региона. Так, в поликлинике заменили компьютерный парк, создали кабинеты неотложной медицинской помощи и кабинет здорового ребенка, были выделены комфортные места для ожидания и обустроена игровая зона для детей.

Планируется, что до 2022 года в проект по оптимизации работы медицинских учреждений включатся все поликлиники Новосибирской

области. В 2018 году в проекте участвует 21 медицинская организация.

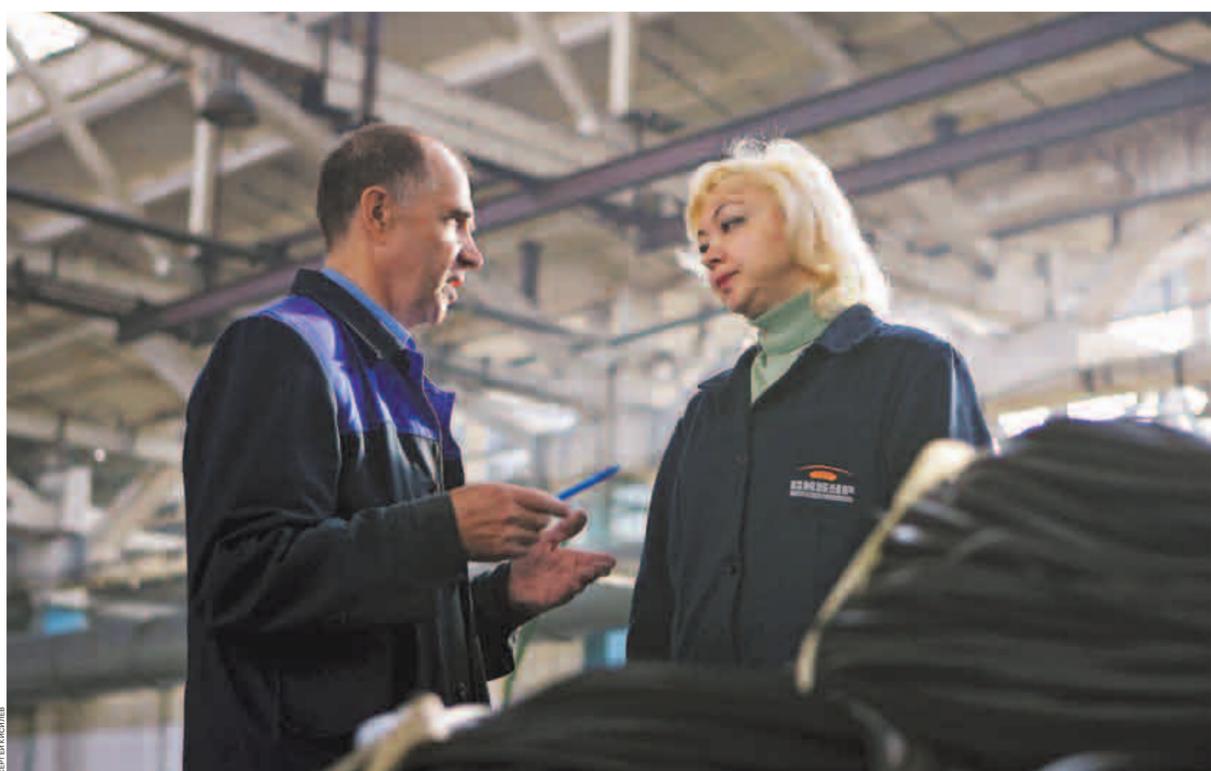
Внедрение на предприятиях

В сентябре 2018 года на государственном уровне был утвержден национальный проект «Повышение производительности труда и поддержка занятости», сегодня в его реализации принимают участие 16 пилотных регионов и 45 предприятий. Планируется, что с 2019 года Новосибирская область к нему присоединится.

По словам директора Регионального центра компетенций (РЦК) в сфере производительности труда АО «Агентство инвестиционного развития Новосибирской области» (АИР) Камиллы Волосской, сегодня разрабатывается региональная программа с аналогичным наименованием. В ее рамках будут реализованы три направления: системные меры по повышению производительности труда, поддержка занятости и повышение эффективности рынка труда, а также адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях.

В рамках адресной поддержки повышения производительности труда предприятия-участники региональной программы Новосибирской области совместно с экспертами из Федерального центра компетенций в сфере производительности труда и РЦК будут анализировать резервы производства: выявлять потери (большие запасы, сложная логистика, неэффективный менеджмент и т.д.), вырабатывать решения для снижения доли затрат, уровня брака, уровня незавершенного производства.

Предприятия, работая в рамках данной программы, получат безвозмездный консалтинг в сфере повышения производительности труда, а также сопровождение всего процесса внедрения рекомендаций. Кроме этого, предприятия-участники программы смогут получить целевой заем для реализации проектов по повышению производительности труда по линии Фонда развития промышленности. Размер займа составляет от 50 до 300 млн руб. на 5 лет под 1% годовых, а участие в программе могут принять обрабатывающие производства, предприятия сельского хозяйства, транспорта, торговли, строительства.



Каждому предприятию нужны «фильтры» — люди, которые видят недостатки, не боятся о них сказать и готовы взять на себя ответственность за их устранение

Уже сегодня ощутимым результатом работы РЦК можно назвать программу повышения квалификации «Бережливое производство» для работающих специалистов, разработанную на базе Lean-лаборатории НГТУ «Фабрика процессов». Содержание этой программы стало и частью учебного процесса для студентов.

«Бережливое производство — это не просто система инструментов для повышения производительности труда, это мировоззрение, которое должно быть у всех, вовлеченных в этот процесс. Есть такое устойчивое выражение „Лин (Lean) начинается в голове!“, — рассказывает госпожа Волоская. — Очень многие специалисты боятся изменений как таковых, необходимости постигнуть что-то новое, менять привычное. Отчасти осторожное отношение к бережливому производству связано с малой информированностью. Сложность состоит в отсутствии квалифицированных кадров в сфере повышения производительности труда. Еще одна сложность — сложившаяся система управления на предприятиях, неумение работать в команде (недовере к коллегам, перетягивание каната)».

По ее словам, плюсов в использовании Lean гораздо больше, чем минусов: это снижение логистических потерь, оптимизация карт производственного процесса, увеличение выручки, уменьшение времени протекания процесса производства. Это и социальный эффект: повышается вовлеченность персонала в процесс производства, каждый сотрудник видит свой вклад в деятельности компании и т.д.

«Одна из трудностей при внедрении бережливого производства —

скорость получения положительного результата, он может быть не быстрым, все зависит от технологического процесса, структуры управления, организационной карты. Также часто внедрение бережливого производства связано с изменениями штатной структуры, к этому нужно быть готовыми», — резюмирует эксперт.

Lean обкатали банки

В Новосибирской области есть ряд компаний, которые начали использовать элементы бережливого производства и тем самым добились серьезных результатов и экономического, и социального характера, поэтому это начинает вызывать интерес и у остальных.

Банк «Левобережный» применяет известные программы снижения потерь и управления качеством — Lean Production и Six Sigma — с 2011 года. За первый год применения Lean-технологий были проанализированы все верхнеуровневые процессы банка, выявлены узкие места и сформулированы планы инициатив для модернизации процессов. «С начала внедрения Lean в 2011 году более тысячи сотрудников банка прошли обучение, а за последние пять лет эффективность работы банка по некоторым направлениям увеличилась от 30 до 50%, — сообщили в пресс-службе банка. — Элементы Lean интегрированы в корпоративные тренинги, в том числе и в программу для новых сотрудников банка, кроме того, разработан самостоятельный тренинг „Основы бережливого производства“».

Продерживаясь методологии Lean, в банке стандартизировали и оптимизировали работу, ушли от рутинного ручного труда и повысили производительность. «Lean-специалисты — это люди, которые выявляют и устраняют потери в бизнесе на всех уровнях — они не берутся готовыми с рынка, а возвращают

ся организацией. Каждому предприятию нужны „фильтры“ — люди, которые видят недостатки, не боятся о них сказать и готовы взять на себя ответственность за их устранение», — считают в «Левобережном».

Здесь функционирует электронная площадка «Биржа идей», позволяющая каждому сотруднику принимать участие в совершенствовании работы организации, кроме того, в банке работает около 10 Lean-лабораторий — формат локальных исследований постоянно действующей рабочей группы.

«Lean-лаборатории и кайдзен-сессии (мероприятия, проводимые в рамках проектов, посвященных внедрению бережливых технологий) стали частью корпоративной культуры банка. Благодаря этим инструментам внедрен конструктор бизнес-процессов, аналогом которому нет на рынке. По состоянию на 2018 год в банке нет процессов верхнего уровня, которые не были разложены и проанализированы в ходе кайдзен-сессий», — говорится в сообщении пресс-службы.

Плюсами использования методологии бережливого производства в банке назвали оперативное реагирование на изменение в процессах, ориентация на клиента, снижение издержек и любых видов потерь и повышение конкурентоспособности и рентабельности компании. В числе минусов — оптимизация преимущественно текущей деятельности, сопротивление сотрудников постоянным изменениям из-за непонимания цели Lean-культуры и необходимость вовлеченности сотрудников в оптимизацию, без которой тормозятся многие проекты.

Опыт в промышленности

По словам бизнес-аналитика ГК «Новосибхолод» Екатерины Корольковой, решение о внедрении бережливого производства было принято на основе рыночной конкуренции.

«Мы поняли, что нам нужно производить больше, но при этом хотелось сократить наши затраты на производство», — отметила она. По словам госпожи Корольковой, общий экономический эффект от внедрения бережливого производства за два года составил около 15 млн руб., а предприятию удалось снизить цеховую себестоимость на 22%.

«Благодаря картированию мы рассмотрели наши производственные процессы, внесли в них изменения, а также переставили и докупали новое оборудование, чтобы устранить „узкие горлышки“, ввели громкую связь, чтобы избежать лишних передвижений сотрудников», — прокомментировал технический директор ГК «Новосибхолод» Евгений Цатуров.

Каждые полгода на предприятии наступает новый этап внедрения системы. Сейчас это усиление технической службы и внедрение системы ТРМ — всеобщего обслуживания оборудования.

«Как таковых минусов в системе нет, пожалуй, единственное — это затраты времени и сил руководства на внедрение и разработку своей собственной системы. Без инвестиций времени руководства система не заработает. Силами одного специалиста или одного консультанта, без привлечения сильной команды, бережливое производство внедрить невозможно», — говорит эксперт.

«Новое — это, как известно, давно забытое старое, и похожая система уже была ранее применена в СССР. Та же „система подачи рационализаторских предложений“ известна старому поколению. Поэтому это больше похоже на воскрешение старых традиций и логичное и правильное отношение к производству как со стороны руководства, так и со стороны сотрудников», — резюмировала Екатерина Королькова.

Мargarita Решетинская

Бизнес несостоятельности

— стратегия —

В этот период предприятие живет в долг либо за счет внешних инвесторов — кредиторов (контрагентов, кредитных организаций), либо за счет „внутренних“ (учредителей, руководителей, менеджеров), — рассказал господин Новосельцев. Такая ситуация будет продолжаться либо до тех пор, пока предприятие самостоятельно не выйдет из этой «финансовой комы», либо до тех пор, пока не «отключат» от ресурсов, обеспечивающих его жизнедеятельность. Таким рычагом может быть отказ в пролонгации кредита, решение собственников предприятия об отказе от дальнейшего финансирования своего предприятия или обращение контрагента в суд с последующим признанием должника.

По словам Артема Новосельцева, риск-менеджмент позволяет владельцам компании заранее просчитать наиболее выгодный путь ведения и развития бизнеса, определить максимальный уровень суммарного риска, на который будет готова идти компания в процессе своей деятельности.

Кредиторы впереди

Согласно данным ЕФРСБ с января 2015 по декабрь 2017 года, в общероссийской структуре заявителей по делам о банкротствах компаний преобладают кредиторы — 76% случаев, еще в 14% — уполномоченный орган (налоговая служба) и в 9% — сами должники. Примерно две трети заявлений за-

канчивались реальными банкротствами. В списке крупнейших компаний Сибири, подавших на банкротство за последние два года, эксперты отметили «Холидей», «Сибмост», «Неоград», ЛПК-30, «Конквест-Фуд» (входит в ГК «Конквест», управляющую ресторанами «Аджинезаль», «Паб 501», сетью кондитерских «Эстель», пивцерий DronaMuka), «Макс моторс», «СЛК-моторс». «Ключевые кредиторы у этих компаний — банки. И это тот фактор, который объединяет все эти банкротства», — заметила госпожа Гребнева.

«Банкам выгодно подавать на банкротство компании лишь в том случае, если в залоге имеется имущество, которого хватит, чтобы покрыть административные расходы. В ином случае арбитражный управляющий потребует с заявителя оплатить эти расходы», — заметил Артем Новосельцев.

Адвокат Ирина Гребнева отмечает, что за последнее время вырос процент взыскания долгов не только по обеспеченным кредитам, но и по налоговым обязательствам. «У налоговой службы появились дополнительные инструменты для привлечения должника к ответственности», — поясняет собеседница.

При этом компании, завершившие процедуру банкротства в этом году, были более обеспеченными, чем годом ранее. Так, средний размер имущества общероссийских должников, по данным инвентаризации, раскрытым в отчетах в январе-сентябре 2018 года, вырос на 21% до 94 210 тыс. руб. к такому же периоду прошлого года.

Средняя сумма включенных в реестры требований выросла менее значительно — на 5%, до 212,1 тыс. руб. Вместе с тем объем требований кредиторов более чем вдвое превышает размер имущества должника уже на этапе инвентаризации, а на торгах имущество продано еще дешевле. Сумма выручки по итогам торгов в январе-сентябре 2018 года в среднем была в шесть раз меньше, чем общий размер инвентаризированного имущества.

Ссылаясь на данные Единого федерального реестра сведений о банкротстве (ЕФРСБ), господин Новосельцев рассказал, что в Сибирском федеральном округе за девять месяцев 2017 года 67% компаний, признанных банкротами, так ничего и не выплатили своим кредиторам. Только 8% выплачивают от 100 тыс. до 1 млн руб., еще 8% — от 1 до 5 млн руб., 6% — от 5 до 10 млн руб.

«С 2017 года в нашей стране активно работают механизмы оспаривания сделок и привлечения к субсидиарной ответственности учредителей и директора компании. Если активы должника отсутствуют, то дальнейшая работа зависит от арбитражного управляющего. Внимание таких специалистов в последнее время смещено с поиска и реализации активов в привлечении сторон к субсидиарной ответственности», — отмечает господин Новосельцев.

В то же время собеседник говорит, что наемный руководитель может оказаться под перекрестным огнем в следующем случае: в суде собственник переложит вину на директора, доказав, что тот самостоятельно прини-

мал судьбоносные для бизнеса решения вопреки правилам компании. Или арбитражный управляющий посчитает, что гендиректор нарушил закон, хотя на самом деле этого могло и не быть.

«В среднем процент удовлетворенных заявлений требований по всем банкротным делам — в районе 6%. Если взять отдельно требования с залоговым имуществом, ситуация выглядит гораздо лучше», — анализирует арбитражный управляющий Виталий Инжелевский.

Банкротство как диагноз

По словам Ирины Гребневой, институт банкротства в России — относительно молодой, он зародился в начале 1990-х годов. Отчасти только сейчас многие механизмы были законодательно урегулированы. «У кредиторов появилось много инструментов для возврата долгов. С другой стороны, понятно, что процедура банкротства для должника — это единственный способ зафиксировать долги и предпринять попытку по ним рассчитаться. Судя по количеству банкротств, воспользоваться этой процедурой несложно», — сказала она.

Кирилл Кузнецов считает, что процедура банкротства с точки зрения кредитора пока сложно назвать эффективной по причине низкого процента погашений. «На это сильно влияют следующие факторы: мета-банкротства, в которых заведомо нереально взыскать значимую долю долгов; связанные банкротства (поручители), где долг по

сути один, а невозвратов сразу несколько; ликвидационные банкротства, где никто и не ставит цели что-то возвращать», — отмечает юрист.

Артем Новосельцев полагает, что банкротство стоит рассматривать как формальную процедуру для очищения рынка от неэффективных хозяйствующих субъектов. «Человека же нельзя взять и похоронить без свидетельства о смерти. То же самое и в банкротстве. Если компания попала под эту процедуру, значит, она заболела и стала неэффективной. Чтобы компания правильно умерла, ей нужно пройти этот этап. В 90% случаев банкротство заканчивается ликвидацией предприятия», — рассуждает эксперт.

Опрошенные эксперты сошлись во мнении, что банкротство — не показатель кризиса. Очевидно, что многие компании вели дела, рассчитывая в основном на дешевые займы в российских или иностранных банках, растущий платежеспособный спрос и инфляцию, толкающую цены вверх. Однако эти условия и бизнес-модели изжили себя, поэтому компании оказались нежизнеспособными, говорят аналитики.

«Дело не только в нехватке дешевых денег, в последние два-три года на первое место вышел фактор неопределенности: внушительная часть предпринимателей не понимают, что происходит в экономике», — резюмировал Виталий Инжелевский. По его словам, рост банкротств компаний в будущем останется с ростом экономики.

Татьяна Косачева