



ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ ПОДХОДОВ
в логистике способно
увеличить выработку и
снизить потери

→ участках уже самостоятельно. «Общее время участия в нацпроекте „Производительность труда“ — три года. В этот период эксперты продолжают курировать компанию и при необходимости по запросу выезжают на предприятие для консультации», — поясняют в областном правительстве.

Кроме стандартного пакета адресной поддержки нацпроект предусматривает расширенную поддержку для компаний с выручкой более 2 млрд руб. в год. В этом случае эксперты ФЦК и РЦК работают на предприятии год, при этом оптимизация охватывает не только производственные процессы, но и логистику, запасы, работу технологов. В стране по такой схеме в нацпроекте участвуют 35 компаний, в том числе два нижегородских предприятия — АО «Окская судовой верфь» и АО «Молоко».

ЭТАЛОННЫЙ УЧАСТОК

Работа экспертов начинается с аудита, формирования рабочей группы и выбора пилотного участка, так называемого потока-образца, на котором будут внедрять новые инструменты. «Наши специалисты помогают найти на предприятии „узкие места“ и определить наиболее сложные участки на производстве, после чего предлагают решения выявленных проблем при помощи инструментов бережливого производства», — поясняет руководитель нижегородского РЦК Роман Рензин. Директор по развитию производственной системы холдинга «Группа ГАЗ» (в 2003 году Горьковский автозавод первым в стране начал внедрение производственной системы на основе Toyota Production System) Оксана Исакова говорит, что выбор эталонного участка, с которого

НЕЛЬЗЯ УПОВАТЬ НА ТО, ЧТО ПРИДУТ СПЕЦИАЛИСТЫ И ВСЕ НАЛАДЯТ. ЕСЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ РАССЛАБИЛСЯ, УВИДЕВ ПЕРВЫЕ УСПЕХИ, И ПУСТИЛ ВСЕ НА САМОТЕК, ВСЕ ВЕРНЕТСЯ В ИСХОДНУЮ ТОЧКУ



ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

ные, моральные и материальные инструменты стимулирования». «Соппротивление персонала может быть очень серьезным, причем в том числе на уровне руководящего звена: люди боятся не соответствовать новым требованиям, чувствуют недостаток компетенций и порой просто не хотят переобучаться», — добавляет Ксения Сафронова. — Поэтому поддержка, которую получают участники нацпроекта, важна на первых шагах внедрения бережливых технологий: консультанты делятся своим опытом интегрирования технологий и мотивации сотрудников. Накопленный опыт и качественная экспертиза значимы для новичков в освоении бережливого подхода».

Мотивировать людей призваны и федеральные форумы и соревнования. Так, в Москве в ноябре состоялся очный этап Всероссийского чемпионата по производительности труда. Третье место из 26 компаний в категории «Производственные предприятия» заняло нижегородское ООО «Тосол-Синтез-Инвест».

ПЕРВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Важным следствием участия в нацпроекте в областном правительстве называют тот факт, что участникам удается поддерживать постоянный рост: «Несмотря на ковидный период, предприятия смогли держать положительную динамику по объемам производства. Практически ни одна компания, которая принимала участие в нацпроекте с начала 2019 года, не показала ухудшение динамики развития».

На предприятиях говорят о росте выработки и снижении себестоимости. Судостроительный завод «Красное Сормово», присоединившийся к нацпроекту одним из первых, начал с трех подразделений: склада стали, корпусообработывающего и сборочно-сварочного участков. Эксперты и команда предприятия работали над снижением незавершенного производства и логистических перемещений внутри цеха, над исключением потерь. «В результате мы сократили срок строительства одного сухогруза с девяти до шести месяцев от резки металла до передачи судна заказчику. На сегодня это рекордный показатель среди отечественных верфей. Теперь завод „Красное Сормово“ способен строить одновременно 10 судов, что сделало предприятие более конкурентоспособным. Это позволило получить дополнительные заказы, улучшить условия труда на верфи», — оценивал результаты проекта главный инженер завода Дмитрий Максимов.

Нижегородский масложировой комбинат выбрал пилотным участком складской комплекс — самый перспективный участок с точки зрения снижения издержек. «Мы перевели перемещение готовой продукции с железнодорожного на автомобильный транспорт, наборщики продукции пересели на автоматизированные тележки, что позволило отказаться от лишних услуг. В результате производительность выросла на 27% и на 3% снизилась себестоимость», — рассказывал директор по логистике АО НМЖК Владимир Груздев.

Дзержинское ООО «Тосол-Синтез-Инвест», присоединившееся к нацпроекту в апреле 2019 года, выполнило трехлетнюю программу за год. «Компания получила рост производительности труда на 51,9% при росте численности в 7%, и на-

деемся, что в 2021 году сохраним темпы, несмотря на тяжелые экономические условия, связанные с пандемией», — говорит управляющий Олег Михайлов. Среди мероприятий он называет группировку оборудования по выпуску продуктов, что дало возможность сократить путь тары с 6 км до 150 м, изменение схем паллетирования товара, что привело к 11% сокращения затрат на внутрипроизводственную, складскую и транспортную логистику и др.

На богородском ООО «Нижегородский автомобильный завод» (занимается переоборудованием грузовых автомобилей и спецтехники) в ходе аудита в этом году эксперты РЦК выявили более 40 видов потерь, связанных с логистикой, незавершенным производством, организацией рабочих мест, процессом согласования заказов. «Устранение проблем только в документообороте позволило сократить длительность цепочки согласований „менеджер — клиент“ с 16 до пяти дней. В целом удалось сократить незавершенное производство на 31%, увеличить выработку на 30% и уменьшить время производства с 49 до 30 дней», — комментируют в областном правительстве.

ПОТЕНЦИАЛ БЕРЕЖЛИВОСТИ

Цель нацпроекта — 5-процентный ежегодный прирост производительности труда на средних и крупных предприятиях несырьевых отраслей экономики. По мнению Ксении Сафроновой из НИУ ВШЭ, с учетом инфляции это вполне реальные темпы: «К 2021 году большинство предприятий-участников нацпроекта выполнили этот показатель. Это достижимый уровень, способный стимулировать компании не останавливаться и работать дальше». Как уточняют в региональном правительстве, перед Нижегородской областью стоит задача по достижению этого показателя у 60% предприятий. Пока, как говорят в кабмине, «показатель выполняется, динамика положительная».

По словам директора по производственной системе холдинга «Группа ГАЗ» Оксаны Исаковой, ключевой момент в том, чтобы изменения не были формальными, а предприятия не заканчивали работу с отъездом консультантов: «Бережливое мышление должно стать философией, пронизывать все процессы, в нее должны поверить все — от оператора конвейера до руководителя. Это сложно, но именно такие команды в итоге не стоят на месте. Часто эти изменения не поддерживаются, производства возвращаются в исходную точку. А кто-то проникается идеей и обучает свои команды дальше. Все зависит от первого руководителя: насколько он погружен в процесс, насколько ему это интересно». «Нельзя уповать на то, что придут специалисты и все наладят, — подтверждает Ксения Сафронова. — Если руководитель расслабился, увидев первые успехи, и пустил все на самотек, все вернется в исходную точку. С отъездом консультантов должен быть четкий график, понятная траектория движения дальше. При этом планомерная работа обязательно должна включать настроенную обратную связь, публичное обсуждение планов и результатов, формирование команды внутренних трансформаторов из числа сотрудников компании, поддержку корпоративной культуры. Развитие персонала — одна из первоочередных задач». ■