

# «МЫ ПРИХОДИМ ПОМОГАТЬ, А НЕ ИНСПЕКТИРОВАТЬ»

В НАЦПРОЕКТЕ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА», КОТОРЫЙ РЕАЛИЗУЕТСЯ С 2018 ГОДА, УЧАСТВУЮТ БОЛЬШЕ 250 НИЖЕГОРОДСКИХ КОМПАНИЙ — ПО ЭТОМУ ПОКАЗАТЕЛЮ РЕГИОН ЛИДИРУЕТ В СТРАНЕ. ЗА АДРЕСНУЮ ПОДДЕРЖКУ ПРЕДПРИЯТИЙ ОТВЕЧАЮТ СПЕЦИАЛЬНО СОЗДАННЫЕ ЦЕНТРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ — ФЕДЕРАЛЬНЫЙ И 59 РЕГИОНАЛЬНЫХ (ФЦК И РЦК). ИХ ЭКСПЕРТЫ БЕСПЛАТНО КОНСУЛЬТИРУЮТ КОМПАНИИ, ПОМОГАЮТ ОСВАИВАТЬ И ВНЕДРЯТЬ ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА. УДАЛОСЬ ЛИ ЗА ПЯТЬ ЛЕТ ЗАВОЕВАТЬ ДОВЕРИЕ БИЗНЕСА, РАССКАЗЫВАЕТ РУКОВОДИТЕЛЬ НИЖЕГОРОДСКОГО РЦК РОМАН РЕНЗИН.



**Г:** Как РЦК создавался: с чего вы начинали, как собирали команду?

**Р. Р.:** Еще в 2017 году наш регион одним из первых был включен в пилотный проект повышения производительности. В 2018 году при областном министерстве промышленности совместно с госкорпорацией «Росатом» был создан объединенный проектный офис, впоследствии — региональный центр компетенций. Команда формировалась из выходцев с крупных промышленных предприятий, которые начинали внедрять производственные системы одними из первых в стране. Прежде всего это Горьковский автозавод, который еще 20 лет назад начал внедрять бережливую систему производства. Сейчас у нас 21 сотрудник: это административный блок, который занимается документальным сопровождением предприятий, эксперты, работающие «в полях», на самих предприятиях, и тренеры. Они ведут занятия на учебной площадке — «Фабрике процессов». Это офисное пространство в центре Нижнего, где сотрудники предприятий осваивают теорию: выстраивают экономическую модель, смотрят на возможные эффекты от внедрения бережливых инструментов.

**Г:** Как проходил отбор предприятий — участников проекта изначально и что изменилось сейчас?

**Р. Р.:** Изначально нам, конечно, приходилось проявлять инициативу. И в этом очень помогал министр промышленности Максим Валерьевич Черкасов. Под эгидой минпромторга мы собирали директоров предприятий и рассказывали о совершенно бесплатных для них возможностях, показывали эффекты — пытались наработать базу, тот снежок, который потом превратится в снежный ком. Поверили нам не сразу: мол, что нового вы можете рассказать, если мы 50 лет делаем одно и то же изделие и знаем процесс досконально? Тем более есть специфика отраслей: как один состав экспертов может разобраться в процессах металлообработки, автопрома или химической отрасли? Как одни и те же сотрудники могут одинаково хорошо наладить выпуск мороженого и пожарного автомобиля?

Но со временем, когда мы начали показывать результаты, когда заработало сарафанное радио, появились входящие звонки. Уговаривать уже никого не приходится. Очереди нет, но установленный нацпроектом план мы регулярно перевыполняем.

А собственно критерии отбора участников нацпроекта четко регламентированы: выручка за календарный год должна быть не менее 400 млн руб., предприятие должно относиться к одной из отраслей: обрабатывающая промышленность, строительство, сельское хозяйство, транспорт

и торговля. Кроме того, компания должна быть зарегистрирована в регионе и иметь не больше 50% иностранных учредителей в капитале.

**Г:** В каких отраслях внедрять инструменты бережливого производства проще, а в каких — сложнее?

**Р. Р.:** Разница не столько в отрасли, сколько в имеющемся уровне развития производственной системы предприятия. Если изначально на предприятии нет никаких элементов производственной системы как таковой — работать проще, на нашем бережливом жаргоне это называется «низко висящие яблоки»: их сорвать легко, проще показать результат. На таких предприятиях эффект по выработке, сокращению времени протекания процесса часто превышает 50% (в среднем — 33% — „Ъ“). А если в компании уже есть планирование, адресное хранение на складе, выстроенные производственные потоки, то привносить новые элементы сложнее — нужно углубляться в существующую производственную систему, причем не ломая ее. Это основная задача. Большинство руководителей предприятий именно этого и боятся, что мы нарушим существующий алгоритм работы и не то что не улучшим, но даже ухудшим процесс. Действительно, можно подковать блоху, проделать филигранную работу, но блоха скакать перестанет. Так быть не должно.

Сложность еще и в том, что на любой проект, независимо от отрасли или уровня развития организации, нам дается шесть месяцев. За это время мы должны получить эффект на пилотном участке. Шаблонов нет, для каждого предприятия — свой сценарий. Например, есть такой инструмент, как расчет эффективности работы оборудования. Но он применим только при наличии автоматического оборудования, а если на предприятии только ручной труд — не подойдет.

**Г:** А рядовых сотрудников за полгода удается убедить в необходимости изменений? Как они реагируют?

**Р. Р.:** Сопrotивление есть всегда. Вопрос в том, с какой позицией на предприятие приходят эксперты. Если как проверяющие, строгие аудиторы, которые намерены все проинспектировать и потом вынести вердикт, то ничего хорошего не будет. Мы же приходим как партнеры, товарищи, которые работают не за свои звездочки, а на благо компании. Когда директор по производству, а именно он чаще всего курирует проект, начинает воспринимать нас как помощников, работа сразу идет по-другому. А уж когда появятся первые результаты — условно, изделие выходит не раз в два часа, а раз в час — удивлению нет предела.

Раньше сотрудники вовлекались с четвертого, а то и с пятого месяца проекта. Но мы проанализировали, на что надо обращать внимание, как коммуницировать с первыми лицами, и сейчас уже месяца через полтора работаем плечом к плечу.

Конечно, бывают и сложности. Например, у предприятия заказы на два года вперед, хорошая маржинальность по продукту, дополнительная доходность покрывает все издержки — нет заинтересованности в том, чтобы вычищать потери. Но мы все равно доказываем, что устранение потерь, даже когда все хорошо, может дать дополнительные возможности для развития, изменения необходимы всегда, процесс улучшений должен быть непрерывен.

**Г:** Везде ли все идет по плану? Есть ли компании, которые выходили из проекта?

**Р. Р.:** Было два случая, когда предприятия планировали участвовать в проекте, но по объективным причинам им пришлось это отложить. А так, чтобы начали и вдруг вышли, — такого не было. Даже в сложные пандемийные годы и на фоне других турбулентных событий мы всегда адаптировали проекты под нужды компаний. Например, кому-то предстояло сокращение персонала, а мы искали возможность сохранить людей и увеличить продажи. В результате улучшений контракты закрывали быстрее, появлялись новые заказы и собственник не только сохранял штат, но открывал новое направление в бизнесе. Или еще пример: производители проигрывали государственные тендеры на поставку техники, потому что не могли ежемесячно отгружать определенные объемы. А за счет внедрения наших инструментов разогнались по объемам выше на 15% плановых значений, необходимых для участия в госзакупке.

**Г:** Неофициальный слоган нацпроекта — «Работать с умом». Что, по-вашему, мешает делать это без экспертной поддержки?

**Р. Р.:** Наш опыт показывает, что работают с умом все, просто зачастую не хватает ресурсов. Замысливается взгляд руководителя, сотрудники порой не хотят показывать какую-то проблематику... Переживают, что если вскроют проблему, то либо на них повесят ответственность за нее, либо им придется устранять ее в одиночку. Золотой таблетки нет, но наши эксперты могут поделиться своим ресурсом времени, опыта, свежим взглядом. Причем бесплатно. Стоимость каждого проекта на коммерческой основе составляет 4,5 млн руб. — это цена, установленная ФЦК. Не каждое предприятие может себе это позволить. Поэтому я надеюсь, что нацпроект будет продлен до 2030 года и наш опыт будет полезен еще большему количеству компаний.

Беседовала Татьяна Салахетдинова

**Guide:** Повышение производительности труда сегодня считается одним из ключевых инструментов поддержания операционной эффективности и роста объемов производства. Почему?

**Роман Рензин:** Инструменты повышения производительности труда, или выстраивания собственной производственной системы предприятия, — основные, потому что позволяют, не затрачивая дополнительных ресурсов, работать с большей продуктивностью. То есть при том же составе работников выпускать больше продукции лучшего качества и за меньшие сроки. В условиях импортозамещения это особенно актуально: когда на промышленный сектор ложится дополнительная нагрузка по импортозамещению, крайне важно иметь возможность увеличивать выпуск продукции и не увеличивать при этом штат и расходы в целом. Суть нашей работы в том, чтобы добывать для предприятия большую прибыль не путем повышения стоимости продукта, а за счет снижения его себестоимости.

**Г:** Как вы оцениваете ситуацию с повышением производительности труда в регионе? Его позиции с этой точки зрения в стране?

**Р. Р.:** Нижегородская область — лидер по количеству предприятий, включенных в проект (их уже 254, к концу года ожидается 260), и количеству сотрудников, которых мы обучаем в рамках нацпроекта (их более 4,5 тыс.). Верхний уровеньный показатель федерального значения — это рост производительности труда на предприятиях-участниках проекта на 5% ежегодно. Изначально такие результаты должны были демонстрировать 50% компаний, каждый год их число должно расти. У нас эти показатели выполняются.