



Современное российское производство трубопроводной арматуры.

Производительность в фокусе

В России принята госпрограмма оптимизации производственных и управленческих процессов, которая позволит реализовать значительные изменения крупным предприятиям отрасли.

Елена Климова, генеральный директор агентства MOD&C

Эльвира Колмыкова, руководитель консалтингового направления агентства MOD&C

«Главная проблема сегодняшней российской экономики — это ее крайняя неэффективность. Производительность труда в России остается недопустимо низкой... В основных секторах российской экономики должен быть достигнут как минимум четырехкратный рост этого показателя за двенадцать лет», — ставил задачу президент В. В. Путин в 2008 году.

Спустя четыре года после этого выступления ситуация существенно не улучшилась. «Производительность труда в России от развитых стран составляет от одной трети до половины в зависимости от методики счета и от страны», — сообщил в 2012 году министр экономического развития.

По данным Организации экономического сотрудничества и развития за 2011 год, производительность труда в России (ВВП на один отработанный час в ценах этого года, переведенных в доллары по паритету покупательной способности) составила 22 \$. Это в 3,7

раза ниже, чем в Норвегии (81,5 \$), в 2,7 раза ниже, чем в США (60,3 \$), в 1,5 раза ниже, чем в Словакии (33 \$).

Если сравнивать годовую выработку в компаниях одного профиля, то самым заметным оказывается отставание в нефтегазовой отрасли: 0,52 млн \$ на одного сотрудника в РФ против 5 млн \$ на одного сотрудника в США — то есть в десять раз хуже. Немного лучше обстоят дела в металлургии.

Отраслью-лидером в позитивном для нашей страны смысле является ИТ и разработка ПО, где разрыв составил лишь 30-50% (см. диаграмму 1).

Причины отставания

В 2009 году McKinsey & Company и McKinsey Global Institute (MGI) провели масштабное исследование «Эффективная Россия: производительность как фундамент роста» и представила анализ производительности труда на террито-

рии РФ, определила причины экономического отставания и предложила возможные пути повышения производительности в ряде ключевых секторов.

В центре исследования — производительность труда, рассчитываемая как объем произведенной продукции (или оказанных услуг) на одного работника.

В результате исследования McKinsey назвала основные причины низкой производительности в России:

- Неэффективная организация труда.
 - Непрозрачное и избыточное регулирование.
 - Устаревшие мощности и методы производства.
 - Редкое применение комплексного подхода к планированию развития территорий.
 - Дефицит профессиональных навыков.
 - Неразвитость финансовой системы.
- Сохраняющееся отставание в производительности в значительной мере

обусловлено отсутствием серьезных стимулов к ее повышению.

Рассмотрим некоторые из полученных результатов более пристально. **Неэффективная организация труда.** В зависимости от сектора этот фактор обуславливает от 30% до 80% отставания в производительности. Для российских компаний характерны низкий уровень автоматизации и наличие ненужных функций и процессов, задвоение или разрывы в процессах.

Устаревшее оборудование и неэффективные технологии. На долю этого фактора в различных отраслях приходится от 20% до 60% отставания. **Дефицит профессиональных навыков.** Во всех секторах сильнее всего ощущается недостаток навыков в сфере управления проектами. Во многом это связано с тем, что в течение последних 20 лет было реализовано крайне мало крупных проектов. Даже недавним выпускникам вузов или руководителям крупных компаний часто не хватает квалификации в области управления

проектами, организации командной работы, руководства рабочими группами и знания иностранных языков — навыков, абсолютно необходимых для внедрения новых технологий.

Структурные особенности российской экономики. Это менее значимый фактор, который объясняет 5–15% отставания. К структурным особенностям относятся, например, относительно малый размер розничных кредитов и депозитов вследствие более низкого уровня дохода в России или

Однако, исследования McKinsey опровергает мнение большинства бизнесменов, утверждающих, что они не могут сколько-нибудь серьезно увеличить производительность без помощи государства.

Могут, и значительно. Проблема в том, что сами производители не ставят перед собой подобной задачи.

Как ни парадоксально, большинство бизнесменов не заинтересованы в повышении показателя «производительность труда». Увеличение прибы-

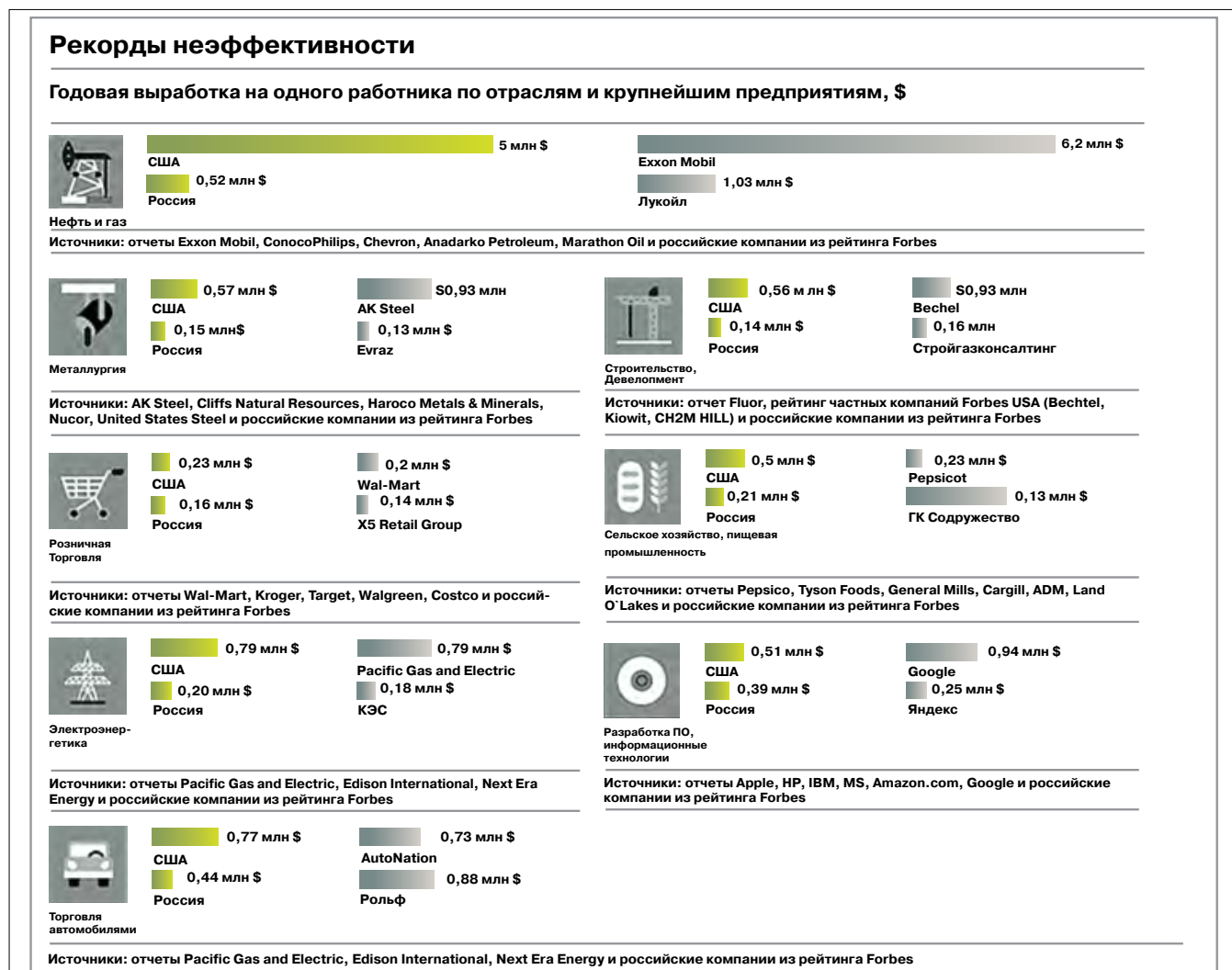
В результате кризиса все больше независимых предприятий будут попадать под прямой или косвенный контроль государства.

традиционно сложившийся недостаток производственных мощностей и, как следствие, низкая доля продукции высоких переделов в выпуске конечной продукции в сырьевом секторе. Для повышения производительности понадобятся совместные усилия государства и компаний.

ли — да. Снижение затрат — да. А повышение производительности — нет.

Это кажется парадоксальным, ведь любой разумный собственник хочет управлять своими ресурсами эффективно. Но становится понятным, что внешних стимулов для работы над производительностью в российских

Диаграмма 1. Годовая выработка на одного работника по отраслям в России и в США.





▲ Инспекционная машина, или «просмотровый стол» – способна заменить десятки просмотрщиков и существенно повысить качество выпускаемой продукции. Однако фармпредприятия зачастую предпочитают выплату низкой зарплаты инвестициям в приобретение оборудования.

▼ Сборка автомобилей «Лада Гранта» и новая «Лада Калина» на конвейере «АВТОВАЗа».



▲ Пензенский фармзавод. На фото: операции осуществляются вручную, без перчаток, на заднем фоне оператор ведет съемку без перчаток и головного убора. На среднем предприятии с учетом двух или трех смен работает около 150 просмотрщиков.

▼ Производство автомобилей BMW.





компаниях немного — и только для тех, что листингуются на биржах или готовятся к выходу на IPO, потому что в этом случае фактор производительности труда учитывается в стоимости акций компании.

В остальных компаниях собственник руководствуется экономической выгодой, которая основывается, по его мнению, на других факторах.

McKinsey отмечает: «Главной причиной сохраняющегося отставания России по уровню производительности от других стран до недавнего времени было отсутствие серьезных стимулов к ее повышению. Инерция последних десяти лет была обусловлена благоприятной рыночной конъюнктурой и недостаточной интенсивностью конкуренции в основных отраслях, из-за чего вопросы повышения эффективности бизнеса отошли на второй план.

Благоприятная рыночная конъюнктура. Из-за беспрецедентного роста в последние десять лет многие компании направили свои усилия в первую очередь на расширение бизнеса, а не на повышение его эффективности.

Кроме того, трудовые ресурсы и другие факторы производства в России были традиционно дешевыми. Только незадолго до кризиса их стоимость стала расти, и некоторые компании начали уделять больше внимания вопросам эффективности.

Недостаточная интенсивность конкуренции. Неравные условия конкуренции — главное препятствие к повышению уровня производительности. Недавно правительство приняло ряд мер по стимулированию конкуренции.

Разрастающийся финансовый и экономический кризис приведет к падению доходов, обострению конкуренции и тем самым создаст необходимые стимулы для повышения производительности. Однако в результате кризиса все больше независимых предприятий будут попадать под прямой или косвенный контроль государства».

Правительство РФ обозначило рост производительности как одну из ключевых задач, без которой Россия не сможет к 2020 г. удвоить ВВП на душу населения. Чтобы добиться данной цели, требовался ежегодный рост производительности труда примерно на 6%.

Наступивший кризис ухудшил базовые показатели и только усилил необходимость безотлагательных мер по повышению производительности.

McKinsey предлагает несколько направлений повышения производительности труда, разделив их на те, что должны быть решены государством, и те, что должны быть решены самим бизнесом.

«Для значительного повышения производительности руководителям компаний необходимо решить следующие задачи.

- Реализовать программы повышения операционной эффективности на основе принципов «бережливого производства».
- Сформировать навыки управления проектами.
- Внедрить передовые системы управления эффективностью и развить лидерский потенциал руководителей.
- Усилить роль отраслевых профессиональных ассоциаций, в частности, в вопросах взаимодействия с органами государственной власти по вопросам повышения производительности».

Государство — «за»

- Майскими указами 2012 г. президент поставил цель увеличить производительность в 1,5 раза в период до 2018 г., то есть уже не рассчитывал на кратный рост, затребованный в 2008 году.
- Со своей стороны, Минэкономразвития в базовом варианте макроэкономического прогноза закладывает цифры в несколько раз более скромные. Так, министерство ожидает ускорения роста производительности с 1,6% в 2018 г. до 1,9% в 2020 г. А при наличии значительного финансирования — на 2,9% в 2020 г.
- Цена программы — около 30 млрд рублей за четыре года. Основные расходы приходится на 2020 год, и в первую очередь — на трудоустройство сотрудников.
- Необходимые для реализации программы законы должны быть приняты к 15 марта 2018 года, а все меры делятся на два блока.
- Первый — улучшение условий для бизнеса: создание федерального центра компетенций (первый вариант должен быть готов к октябрю 2017 г.), сети таких центров в регионах, снижение административных барьеров, стимулирование производительности.
- Второй — для пилотных проектов, в которых участвуют отобранные компании: им государство поможет и деньгами, оплатив консультантов.

30 августа 2017 года в Горках прошло заседание президиума Совета при президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам, на котором рассматривался вопрос по паспорту программы «Повышение производительности труда и поддержки занятости».

Дмитрий Медведев отметил серьезность проблемы: «К сожалению, наша страна сильно уступает по этому показателю развитым государствам. По данным Организации экономического сотрудничества, в 2015 году производительность труда в нашей стране (ВВП на час отработанного времени) была в два раза ниже, чем в других странах Организации экономического сотрудничества и развития».



Причины отставания Д. Медведев поделил на два блока: связанные с государственными ограничениями или общей ситуацией в экономике и связанные с проблемами собственно бизнеса и ограничениями его руководителей и персонала.

Пилотные проекты

Правительство отобрало 16 регионов, где на предприятиях заработают перечисленные меры государственной поддержки.

В текущей демографической ситуации борьба за таланты усиливается, ситуация на рынке труда меняется не в пользу работодателя.

В 2017 году в программу повышения производительности труда в России вошли шесть пилотных регионов — Самарская, Тульская, Тюменская области, Пермский край, республики Башкортостан и Татарстан, там уже готовятся предприятия и команды для реализации проектов.

На 2018 год определено еще десять регионов — Белгородская, Калужская, Нижегородская, Саратовская, Свердловская области, Краснодарский и Ставропольский края, Мордовия, Санкт-Петербург, Чувашия. В очереди — республики Коми, Саха (Якутия), Красноярский край, Рязанская область, Адыгея. Далее каждый год в программу будет добавляться еще по 10-15 регионов.

В каждом регионе будут созданы свои региональные программы повышения производительности, которые будут опираться на предприятия, включенные в программу.

Предприятия-участники программы отбираются исходя из потенциала повышения производительности в обрабатывающей промышленности, доли занятых в ней.

В свете августовских решений 2017 года предприятия начнут борьбу за попадание в список пилотов для реализации программы.

В заявках компании должны проанализировать ситуацию в регионе, препятствия и возможности для роста производительности, указать свои сильные и слабые стороны.

Меры поддержки

Предприятия будут получать по льготным ставкам займы на разработку программ повышения производительности труда. При этом большое внимание уделено проблемам людей, высвобождающихся в ходе изменений на предприятиях.

Если говорить о менеджменте — руководители компаний и регионов, где выполняются программы повышения производительности труда, должны будут и сами пройти необходимое обучение, освоить навыки работы в цифровой экономике, современные управленческие практики.

Среди стимулов для предприятий — пакет налоговых мер, например, расширение оснований для получения инвестиционного налогового кредита и снижение ставки по нему.

Модернизация оборудования будет поддержана льготным лизингом и займами под 1% через Фонд развития промышленности (ФРП).

Раздутые штаты

Предложение может быть актуально для предприятий среднего и крупного бизнеса, которые не обременены серьезными пассивами, умеют работать качественно с целевым финансированием, четко понимают эффект от проекта по повышению производительности, имеют команду по качественному внедрению проекта. Представляется, что только в этом случае стоит заходить в программу.

И таких компаний крайне мало.

Другая категория производителей, которые должны быть заинтересованы в программе, — это крупные, в том числе градообразующие, предприятия со значительной социальной нагрузкой, то есть абсолютное большинство пред-

В то же время, сами города не обладают ресурсами на переобучение высвобождающегося персонала.

В результате штат российских предприятий, даже несмотря на успешные меры по модернизации оборудования и технологических процессов, раздут в два, три, а иногда в пять раз.

Программа позволит под эгидой государства провести необходимые сокращения, одновременно реализовав современные подходы к мотивации и контролю на предприятии и запустив проекты по перепрофилированию освободившегося персонала.

Мышление собственника

Эксперты Mod&c 25 лет занимаются управлением «жесткими» системными изменениями внутри компании: реорганизация, трансформация, реструктуризация, реинжиниринг.

Повышение производительности относится к классу системных изменений.

Владелец бизнеса должен иметь ответ на вопрос: «Зачем компании повышение производительности?»

«Это моя внутренняя потребность или продиктовано давлением среды?»

Представляется, что в бизнесе существует три проблемы в управлении системными изменениями, связанные с пониманием задачи со стороны собственника или генерального менеджера.

- Во-первых, на практике запрос от заказчика на повышение производительности звучит крайне редко. Чаще задачи в области организационного развития группируются так: повысить прозрачность бизнеса, минимизировать издержки,

В соответствии с госпрограммой отобранным компаниям государство поможет деньгами, оплатив работу консультантов по повышению производительности.

приятий нефтехимической отрасли.

Не секрет, что количество занятых на крупных предприятиях кратно превышает современные стандарты.

На некоторых данное положение обусловлено устаревшей комплектацией, и госпрограмма выделяет средства в том числе на модернизацию оборудования.

Однако помимо этого, а иногда исключительно — штаты раздуты искусственно. Заводы просто не могут позволить себе необходимые сокращения, т.к. в моногородах нет необходимого дополнительного количества рабочих мест.

структурировать бизнес, минимизировать свое присутствие в оперативном управлении.

- Во-вторых, когда владельцы приходят к необходимости нового качества в управлении, они начинают формировать другое мышление у своих топ-менеджеров или искать новых топов на рынке. Первое почти нереально, второе — большая удача.

- В свое время, когда Германия плотно перешла к вопросу «повышения производительности», в бизнес-сообществе активно обсуждали проблему нехватки у руководителей компе-

тенции «экономическое мышление в управлении изменениями».

- У российских руководителей это пока это не считают проблемой — из-за нехватки опыта проведения системных изменений и непонимания причин низкой эффективности.
- В-третьих, при проведении системных изменений собственник оказывается вынужден прервать/изменить контракт с топом или вывести из операционного управления миноритарных акционеров. Разорвать

с полувековой историей и с технологиями из того же времени. Один из цехов выпускает ампульную продукцию, качество которой на выходе проверяют вручную 40 «просмотрщиц» (40 в смену, а с учетом непрерывного производства их общая численность около 150): сидя в тёмной комнате над подсвеченными экранами, они на глаз определяют взвесь и изменение цвета раствора в ампулах.

Качество контроля и продукции на выходе международным стандартам не соответствует.

На меры по повышению производительности направляется 30 млрд рублей, основные расходы придутся на 2020 год.

«морально-этический» контракт с сотрудником или партнером большинству владельцев дается тяжело.

Для комплексного решения этой задачи (расторгнуть/изменить контракт с действующим сотрудником и заключить контракт с новым кандидатом) существуют внешние эксперты и специальные технологии.

Устаревшие мощности и методы производства

В качестве примера для демонстрации этой проблемы можно взять один из крупных фармзаводов — предприятие

Заменить ручной труд на этом участке может четыре круглосуточно работающих просмотрщиков стола с одним оператором в смену.

Рост производительности мог бы составить тысячи процентов только на этом участке. Но владельцы даже не рассматривали покупку дорогого оборудования, пока зарплата просмотрщицы находится на уровне МРОТ.

Непрофильные активы

На крупном фармацевтическом заводе долго не решались избавиться от

«Грязное» внедрение

В России на текущий момент отсутствует практика работы с консультантами при внедрении системных изменений. В результате заказчик на изменения часто получает «грязное внедрение»: дорогостоящее решение с прогнозируемым значительным эффектом — после внедрения показывает результат не более 25% от запланированного.

В частности, такой результат достигается в крупных компаниях, когда принятые на уровне топ-менеджмента решения реализуются в головном офисе, а на местах изменения внедряются формально и потому неэффективны.

непрофильных активов (столовая, санаторий, заводская газета и музей) и вывести на аутсорсинг часть вспомогательных служб (ремонт оборудования, гараж и экспедирование, уборка помещений и территории, некоторые функции энергослужбы, ИТ и т.п.).

И только смена команды смогла убедить собственников в эффективности аутсорсинга.

Новый технический директор доказал, что держать в штате дорогих и



Цех по переработке автомобильных шин в Северной Осетии, открытый в июле 2017 года.



Цех переработки автомобильных шин на итальянском предприятии.

редко используемых мастеров по уникальному оборудованию неэффективно: большую часть времени они простаивают или выполняют работы значительно ниже их квалификации.

При правильно выстроенном аутсорсинге и должном контроле качество обслуживания значительно повысилось.

Отсутствие ERP

На нефтехимическом предприятии работало почти четыре тысячи человек. Технологии совершенствовались только на основном производстве.

Остальные безнадежно устарели: в 2011 году документооборот оставался на сто процентов бумажный, автоматизировать его казалось дорогим.

Когда новый собственник установил современную ERP-систему с поддержкой документооборота, административный отдел удалось сократить на 70%.

Система мотивации и контроля

Собственники фармацевтического завода принципиально не хотели повышать зарплату сотрудникам: завод находился на окраине мегаполиса, и искать персонал казалось несложным — на низовые позиции привлекали работников из соседних деревень, гастарбайтеров и даже отбывающих наказание ГУИН, специалистами устраивались вчерашние студенты, пенсионеры тоже держались за свои места.

Текучесть достигала по некоторым подразделениям до 300% в год, по специалистам и руководителям — до 50%, но руководство считало это приемлемым.

До тех пор, пока не решили внедрять GMP, оптимизировать и автоматизировать процессы. Оказалось, что эти сотрудники на 90% не способ-

ны работать в современных системах, не обучаемы и не собираются менять свои подходы.

Кандидатов пришлось набирать быстро и потому на зарплаты, значительно превышающие рыночные. GMP в срок не внедрили, планы по IPO были сорваны.

В текущей демографической ситуации борьба за таланты будет только

На предприятиях химпрома искусственно раздуты штаты, сокращать их не позволяют город и регион. Программа решает эту проблему.

усиливаться, и ситуация на рынке труда будет меняться не в пользу работодателя.

Время пришло

Как бы ни были сильны государственные барьеры для повышения производительности труда, владельцы и топ-менеджеры бизнеса могут значительно улучшить этот показатель, особенно с учетом текущей ситуации и возможности быть включенным в программу господдержки.

Проблема в том, что топы и собственники, даже зная о современных подходах, зачастую не могут их реализовать: исполнители на местах не верят в изменения, не принимают их, не умеют последовательно и качественно их проводить.

Часто не хватает фокуса внимания, не получается переложить западные подходы на российскую и собственную реальность, нет опыта проведения системных организационных изменений.

Не потому, что руководители — слабые, просто этому не учили в вузах. Для проведения подобных организационных изменений необходимо получать современное бизнес-образование, иметь возможность пробовать различные проекты и изменения, плотно работать с консультантами.

Почему для проведения системных изменений необходимо привлекать экспертов со стороны?

Во-первых, невозможно анализировать систему, находясь внутри нее. Нужен взгляд со стороны и «сверху», свободный от эмоциональных фильтров по отношению к ситуации и персоналу.

Во-вторых, для минимизации рисков нужно использовать опыт подобных изменений на других предприятиях.

В-третьих, реализация тяжелых изменений всегда затрагивает инте-

рессы ключевых сотрудников. Собственнику трудно принять и реализовать необходимые решения по значимым персонам, не говоря о том, что репутация владельца подвергается неоправданному риску в связи с возможной «вендеттой».

Но наверняка у каждого владельца крупного предприятия есть мечты по совершенствованию ком-

пании. Сейчас — удобный момент заняться улучшениями: программа выделяет деньги на финансирование изменений; к тому же, необходимость реализации президентской программы может стать более весомым аргументом, чем позиция администрации региона присутствия в вопросе управления человеческими ресурсами.

Ни у предприятий, ни у регионов не хватает компетенции и ресурсов на смягчение социальных последствий оптимизации: переобучение сотрудников, релокация.

А ведь в рамках программы предлагается не только привлечение и финансирование внешних консультантов, но и содействие увольняемому сотруднику, обеспечение их мобильности.

MOD&C

Имея многолетний опыт реализации программ оптимизации проектами, персоналом и внедрения системных и портфельных изменений на крупных и средних предприятиях, агентство MOD&C разработало схему вхождения предприятий отрасли в заявленную программу.

Агентство поможет составить заявку на включение в программу, определиться с направлениями изменений: модернизация технологии и оборудования, реструктуризация компании, реинжиниринг производственных и управленческих процессов, изменение системы работы с персоналом.

При необходимости — поможет пригласить внешних консультантов для аудита текущей ситуации, проведения и сопровождения изменений, экспертов по инновациям и технологиям, проектных менеджеров для локальных проектов, анализа рынков в России и за рубежом для корректировки продуктовой линейки и ценовой политики. ■

Компания MOD&C

Команда агентства «MOD&C» сформирована из экспертов, которые, находясь в роли топ-менеджеров и ведущих экспертов компании, более 20 лет профессионально занимались изменениями сложного класса: инжиниринг, реинжиниринг, моделирование, трансформация — внутри компании среднего и крупного бизнеса.

ПАРТНЕРСТВО И ЦЕЛЕВОЙ РЕЗУЛЬТАТ В ПРОВЕДЕНИИ СИСТЕМНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ВНУТРИ КОМПАНИИ



- ✓ Консультационное сопровождение системных изменений внутри компании.
- ✓ Доверительное управление «под ключ» портфелем проектов внутри компании / группы компаний.
- ✓ Структурирование группы компаний в модель «холдинг» в трех контурах управления: корпоративном, управленческом, финансовом.
- ✓ Профессиональное внедрение различных систем управления ОТ и ДО вместе с компанией.