

Пятница, 17 ноября 2023 года



Директор производства и вдохновитель всех перемен Светлана Гугасян.

Кубань, а далее — вся Россия

Александр ШИШКИНУ, несмотря на молодость, в опыте не откажешь. Второй срок в качестве руководителя серьезного муниципалитета доверено работать, поэтому его осторожно оптимизму верить можно:

— В новых реалиях наши компании ускоренно модернизируют свои производства. И государство активно этому способствует. При поддержке администрации Краснодарского края и регионального фонда развития промышленности импортозамещение и повышение производительности труда, связанные с выявлением внутренних резервов и возможностей, стали ключевой задачей для семи предприятий Гулькевического района, участвующих в данных региональных проектах. Примеры? Да вот хотя бы наш мясокомбинат.

Так, по рекомендации главы, я и познакомилась с одной из успешных практик повышения конкурентоспособности.

Российский рынок мясопродуктов, по словам экспертов, является одним из самых конкурентных и сложных. Но одно из предприятий отрасли, находящееся в Гулькевичах, даже с учетом внешних шоков последнего времени, повысило свои показатели, а значит, стало еще более привлекательным для своих многочисленных партнеров, раскупающих кубанскую свинину от Калининграда до Камчатки. Такой рывок в развитии можно объяснить в том числе и участием мясокомбината в националь-

ном проекте «Производительность труда». Но все по порядку.

Новации как идеология

Начиная свою деятельность всего каких-то пять лет назад, команда управленцев под руководством директора Светланы Михайловны ГУГАСЯН размышляла, получится ли создать мясоперерабатывающее предприятие с выработкой такого качественного продукта премиум-сегмента по ГОСТам, как мечталось? Ведь качество подразумевает под собой не только определенные технологические процессы и уровень квалификации персонала, но и затраты, которые влияют на ценообразование.

— Теперь, спустя почти шесть лет, могу с уверенностью сказать, что силы потрачены не зря — мы нашли свою нишу на рынке, — улыбается Светлана Михайловна. — Наша продукция востребована на рынке.

Вообще-то, она скромничает. В администрации Гулькевического района заместитель главы Светлана Андреевна ЮРОВА, предварительно знакомя меня с предприятием, приводила удивительные цифры: начав работу с коллектива в 16 человек, сегодня комбинат обеспечивает работой более 250 сотрудников. Площади производства увеличены с 1000 квадратных метров до 12000, соответственно, и выручка, и объем уплачиваемых налогов возросли в разы. Настоящий рывок! За счет чего?

Ответ на этот вопрос нашла, познакомившись с идеологией предприятия.

— Понимаете, — начинает издали Светлана

Вкусно — и точка!

или Как национальный проект мясоперерабатывающему бизнесу на новый уровень развития выйти помогает

...В одной из недавних командировочных поездок встретила с главой Гулькевического района Александром Шишкиным. Разговорились о делах. И, зная ориентацию района на развитие промышленного сектора экономики, спросила: как местный производитель «вывозит» санкционное давление? То, что он рассказал, — удивило.

Михайловна, — мир и люди постоянно меняются, знания быстро устаревают. Это особенно заметно при работе с молодыми сотрудниками. Традиционные методы управления, классический менеджмент, конечно, имеют свои преимущества и сильные стороны, но мы сторонники постоянного инновационного поиска и внедрения новых гибких инструментов работы.

О национальном проекте «Производительность труда» они узнали из первых рук, на презентации Министерства экономики. Заинтересовала возможность привнести что-то новое на предприятие, научиться современным методам и подходам. А ожидаемый эффект просто заинтриговал: любому бизнесу интересно увеличение прибыли без привлечения дополнительного финансирования. Кроме того, нацпроект обещал адресное сопровождение и системные меры поддержки.

— Конечно, мы подписали договор о содействии с Министерством экономики и Региональным центром компетенций (в дальнейшем РЦК). — Авт.).

Знания — деньги

В апреле 2022 года вошли в проект. Пилотным участком выбрали цех шпика, на нем учились и били шпика.

— Переживания, конечно, были, — говорит Светлана Михайловна. — Сможем — не сможем; как скажется эксперимент на производственном процессе; какие риски и последствия; как коллектив отнесется к нововведениям; не возникнет ли оттока специалистов? Но страхи оказались напрасными.

Начали с обучения личного персонала и до-



Управляющий Виталий Бахчоян, начальник отдела продаж Анна Паронян и коммерческий директор Артур Амоян на летучем совещании.

ступа на образовательную платформу, чем заинтересовалось большинство инженерно-технического состава. Сотрудники и ведущие специалисты получили знания, не отвлекаясь с предприятия и абсолютно бесплатно.

— Первые полгода у нас чуть ли не нянькой был руководитель проекта от РЦК Дмитрий Тарасов. Под его наставничеством наши сотрудники учились, считали, мерили, думали, предлагали.

— Что, и коллектив принял с готовностью грядущие изменения? — с сомнением спрашиваю директора.

— Отторжения не случилось, — подтверждает Светлана Михайловна. — Это было нечто новое. Изучали бережливые технологии, помимо внутрифирменного обучения — самостоятельно, даже в нерабочее время! И когда мы повесили ящики для сбора рациона-

лизаторских предложений, первыми пошли как раз линейные сотрудники.

Из рассказа управляющего мясокомбинатом Виталия Азизовича БАХЧОЯНА поняла: любое, даже самое нереалистичное на первый взгляд предложение рассматривается руководителем всерьез. И рациональное зерно всегда находится. В месяц два три предложения поступают. Недавно свое предложение внесли кладовщики: придумали, как разделить зоны хранения, что стало дополнительной профилактикой по снижению потенциальных санитарно-биологических рисков.

— Мы разработали положение о рацпредложениях с соответствующей стимуляцией. Если человек неравнодушен, думает, где ускорить процесс, сократить потери и принести прибыль предприятию, это должно поощряться.

Что может команда

Сейчас на комбинате вспоминают, что сначала мотивация была даже больше идейная, а уж потом финансовая: когда руководитель собрала коллектив и сообщила о новом этапе развития предприятия, это сработало неким «тимбилдингом» (от английского team building — «строительство команды») — мероприятие, направленное на сплочение коллектива, обучающее коллектив совместной работе для достижения общей цели. — Авт.). Деловые игры, психологические тренинги, практические занятия работники восприняли мало связанно с интересом — показался азарт. Драйва добавляли, помимо Светланы Михайловны, коммерческий директор Артур Амарович АМОЯН, исполнительный



Главный инженер Денис Ерохин благодаря обучению в нацпроекте наладил ремонты в планово-предупредительном порядке.

продукт сразу попадает в упаковку, а не в другой цех. Итог? Сбереженные миллионы рублей. Светлана Михайловна приводит цифры:

— В производственных потоках нашли те критические точки, которые увеличивали затраты. В процессе обучения и практической работы устранили ошибки, и только на этом этапе удалось сэкономить около четырех с половиной миллионов.

Сегодня мощность обработки мяса выросла до 55 тонн за сутки. Удастся это еще и за счет 350-метровой автоматизированной линии. Она упрощает работу и ускоряет процесс. Меньше ручного труда и лишних движений — больше выручка по сравнению с прошлым годом уже на 18 процентов.

Менеджмент с человеческим лицом

С приходом нацпроекта на предприятии возродилась и окрепла система наставничества, пришло понимание, что, вкладывая время в обучение человека, ты остаешься в неизменном выигрыше. Сейчас на комбинате разработано положение о наставничестве,

И это работает! Мы сейчас можем самостоятельно выпускать достаточно квалифицированных специалистов мясоперерабатывающей отрасли. И все благодаря нацпроекту, — размышляет вслух начальник юридической службы **Тамара Анатольевна ЛЯШЕНКО**. — На Западе такие знания продают. У нас предлагают их бесплатно. Это же огромный капитал! И если в западных методиках все нацелено только на финансовый результат, то у нас менеджмент все-таки «с человеческим лицом».

— Почему с человеческим?

— В нацпроекте большое внимание уделяется внутреннему настрою человека, осознанию собственной значимости в общем деле. Мы поняли, насколько каждый из нас ценен для предприятия. И даже друг к другу стали относиться по-другому.

Главный инженер **Денис Александрович ЕРОХИН** — тот самый человек, от которого зависит исправность оборудования. Его подразделение предотвращает любой технический «нежданчик». Рассказывает о своих впечатлениях от проекта:

— Люди стали более дисциплинированными, заинтересованными. В рамках бережливого производства разработали положение о планово-предупредительных ремонтах, появилась системность и планоность в работе. Теперь механики, инженеры, холодильщики работают по план-графикам. До этого понимали, что делаем, а теперь твердо знаем, что и для чего, стала ясна общая логика действий. Каждый кровно заинтересован, чтобы не было поломок, а значит и простоев.

— С внедрением производительности труда не появилось больше бумажной работы?

Задумывается, потом уверенно отвечает:

— Появилось больше осознанности и ответственности. Если нужен какой-то документ, то я понимаю, что это не прихоть начальства, а реально применимая на производстве технология, результат которой виден.

— Научились беречь кадры, время, деньги, — добавляет коммерческий директор **Артур Амарович АМОЯН**. — Теперь ищем потери и разумный подход к их устранению. Но, пожалуй, одним из самых значимых результатов участия в нацпроекте стало то, что в процессе обучения бережливым технологиям пришло понимание необходимости расширения продуктовой линейки. Мы решили заняться переработкой. Планируем во втором квартале 2024 года ввести новое направление — сейчас строим колбасный цех с учетом полученных знаний, вплоть до расстановки оборудования, конвейерных линий.

Безупречность и педантизм

— Бережливое производство очень пересекается с нашей системой менеджмента качества, — делится своими выводами от участия в проекте начальник отдела продаж **Анна Геннадьевна ПАРОНЯН**. — Такое усиление помогает нам пройти внутренний и внешний аудит. У мясокомбината большие контракты, и, когда приезжают представители потенциальных покупателей, мы их везде пускаем, все показываем. Потому что скрывать нечего!

Прозрачность и перфекционизм в работе удивили недавно аудиторов даже из очень премиальной торговой сети российского масштаба, отличающейся высокими стандартами требований. Их аудит прошел за... один рабочий день!

Уровень отношения руководства к качеству собственной продукции можно понять на недавнем примере. О нем мне рассказали работники службы доставки, существующей на предприятии: когда стало известно, что у одного из заказчиков упакованный продукт ставят на пол, — откатились с ним работать.

К качеству мяса относятся действительно ревностно. Свинок, выращенных в окрестностях Гулькевичей, холят и лелеют. Созданный с педантичным соблюдением технологий и подготовленный по всем правилам ГОСТа локальный продукт покупатели ценят за особую сочность, нежность и натуральный, почти деревенский вкус.

В бизнесе мелочей не бывает

— У нас много что изменилось с момента вхождения в этот проект, — говорит Тамара Ляшенко. — Прежде всего мы вдруг осознали, что все подразделения комбината — это шестеренки одного механизма и от темпа каждого зависит скорость всего производства. Несмотря на то что пока мы внедряем бережливое производство только в производственных цехах, не остались в стороне и офисные сотрудники.

— В нашей компании ранее практиковалось совмещение обязанностей и были специалисты-многооточники, — разъясняет Тамара Анатольевна. — Например, менеджеры по продажам сами составляли договоры, рассчитывали цену заказа, выставляли вместо бухгалтера счета. Теперь же решили сформировать новый стиль труда в офисе: четко разграничили обязанности, наладили электронный документооборот, который позволил не забывать о задачах и не терять документы и время на их физическое перемещение. Данный аспект отразился на продуктивности отдела продаж. Теперь отдел продает продукцию, а не утопает в документах на столах. С внедрением

бережливого производства пришло понимание: в бизнесе нет мелочей! Нами разработана и внедрена система научной организации труда, проводятся конкурсы по 5С, и сотрудников это мотивирует на поддержание порядка на рабочих местах. Мы не ругаем за беспорядок, а поощряем — за порядок!

— Начала с себя, — смеется моя собеседница. — Разобрала документы согласно бережливым технологиям: желтые папки — поставщики, белые — система менеджмента качества, зеленые — переписка, красные — горящие вопросы. И знаете? Казалось, и до этого все в порядке было, но новая система действительно очень ускоряет работу! И дисциплинирует!

Деликатесы — в ассортименте

На предприятии появился и успешно работает проектный офис. В нем еженедельно проводится большая планерка у инфостенда, где все отделы предоставляют информацию о проделанной работе в форме графиков и диаграмм — так сразу видно, где показатели захромали или, наоборот, улучшились.

— Проблемы есть всегда, — считает директор С.М. Гугасян. — Поэтому необходимо не скрывать их, а выносить на обсуждение. Улучшения невозможны без совместного поиска решений, и, поверьте, вовлеченность в процесс сотрудников феноменальная. Иногда на планерках бывает очень жарко.

— Ну хорошо. Результаты, полученные за полтора года участия в проекте, впечатляют. А дальше — куда двигаться? — спрашиваю Светлану Михайловну.

— В настоящее время нами реализуется новый проект — в рамках тиражирования бережливые технологии внедряются в следующем цехе. А если говорить о глобальных перспективах, они есть, и серьезные. Готовимся к запуску уже упомянутого цеха глубокой переработки. Это направление нашей работы нацелено в первую очередь на работающую хозяйку дома, у которой нет времени на сложные мясные блюда, но побаловать домашних сытными и ароматными разносолами хочется. Такие кушанья — качественные, натуральные и по-домашнему вкусные — можно будет найти у нас.

...В этом году на торжественном мероприятии, посвященном Дню Гулькевичского района и Дню города Гулькевичи, директору мясоперерабатывающего предприятия **С.М. Гугасян** была вручена награда в номинации «Гордость Гулькевичского района». Я бы поспорила. Предприятию с таким стремлением к победе не грех и гордостью России зваться.

Карина МИРАКОВА. Краснодар — Гулькевичи — Краснодар.

директор **Самвел Мамрикович ГУГОСЯН**.

— Интересно было наблюдать, как выстраивается взаимодействие между структурными подразделениями, — рассказывает директор. — Особенно между производственными цехами и офисом. Если первые нацелены на практическую работу — выработать продукт, то вторые постоянно с бумагами-отчетами пристают. А здесь, в неформальной позитивной обстановке, вовлеченность в процесс увеличивалась в разы. Технологи, лаборанты, обвальщики с удовольствием принимали участие в изучении хронометража каждого процесса, составлении диаграммы спагетти, в картировании. Дискуссии и полемика разгорались жаркие.

— А результаты когда появились?

— Уже за первые полгода участия в проекте предприятие добилось сокращения потерь на 15 процентов и увеличения выработки на 20 процентов на каждого человека.

— Это на зарплате как-то сказалось?

— По отношению 2023 года к 2022-му смогли увеличить заработную плату на 15 процентов.

Но, конечно, любая революция дается непросто, нужна внутренняя перестройка. Теперь-то все воочию убедились, что лишние перемещения — это деньги, вернее, их потеря. А поначалу приходилось с цифрами в руках доказывать, что если, к примеру, не слева направо обрабатывать, как привыкли, а наоборот, то тратится не семь, а три минуты. Казалось бы, мелочь, но сэкономленных



Руководитель юридической службы Тамара Ляшенко, как и все офисные работники, выстроила систему работы по-новому.

минут набегало... полтора часа! Значит, больше продукта за смену.

Или, например, серьезный экономический эффект получили от того, что максимально автоматизировали процесс разделки: не сходя с конвейера,

четко закреплены наставники, а в объявлениях о вакансиях одним из конкурентных преимуществ предприятия является строчка: «Обучение — на территории комбината».