



# Россия и ВТО: Повышение конкурентоспособности российских предприятий



08 февраля 2013  
Москва, ТПП РФ, Ильинка 6

## Современные методы повышения конкурентоспособности предприятий. Фундаментальные принципы Программы «20 Ключей»



**Самойлов Юрий Николаевич –**

*Вице-президент Клуба бенчмаркинга «Деловое совершенство»,  
Исполнительный директор Всероссийской Организации Качества,  
Директор программы «20 ключей» на территории Российской Федерации и стран СНГ*

**Орлов Кирилл Александрович –**

*кандидат технических наук, ведущий эксперт по программе «20 Ключей», член правления  
Всероссийской Организации качества, Член комитета по качеству продукции ТПП РФ*



Расширенное заседание  
Правительства РФ 31 января 2013 г.



Источник:  
[президент.рф/новости/17396](http://президент.рф/новости/17396)

Уровень безработицы в России сейчас беспрецедентно низкий – 5,4 процента. Это хорошо, но это также означает, что свободных рук у нас практически нет. **Развиваться можно только за счёт качества. И потому инвестиции в человека, в его квалификацию, в повышение производительности труда, в обновление производства становится главнейшим источником экономического роста страны. Нужно не просто механически увеличивать количество рабочих мест, а создавать эффективные, следовательно, высокооплачиваемые рабочие места взамен старых.**

**В.В. Путин**



**Вы можете не  
изменяться.  
Выживание не  
является  
обязанностью.**



**«Россия вступила в ВТО, поэтому нам предстоит **конкурировать** не с предприятиями с «соседней улицы» или «соседнего райцентра», а с **самыми современными предприятиями** США, Европы, Азии.**



**Волков Олег Гаврилович**, заместитель директора Чебоксарского политехнического института, профессор, кандидат химических наук

# Повышение конкурентоспособности

- **ISO 9001 (и производные) - система менеджмента качества**
- **Lean Production - бережливое производство**
- **Модель совершенства - EFQM**
- **TQM (Total Quality Management) – всеобщее управление качеством**
- **6 Sigma – концепция шесть сигм**
- **BSC (Balanced scorecard) – сбалансированная система показателей**

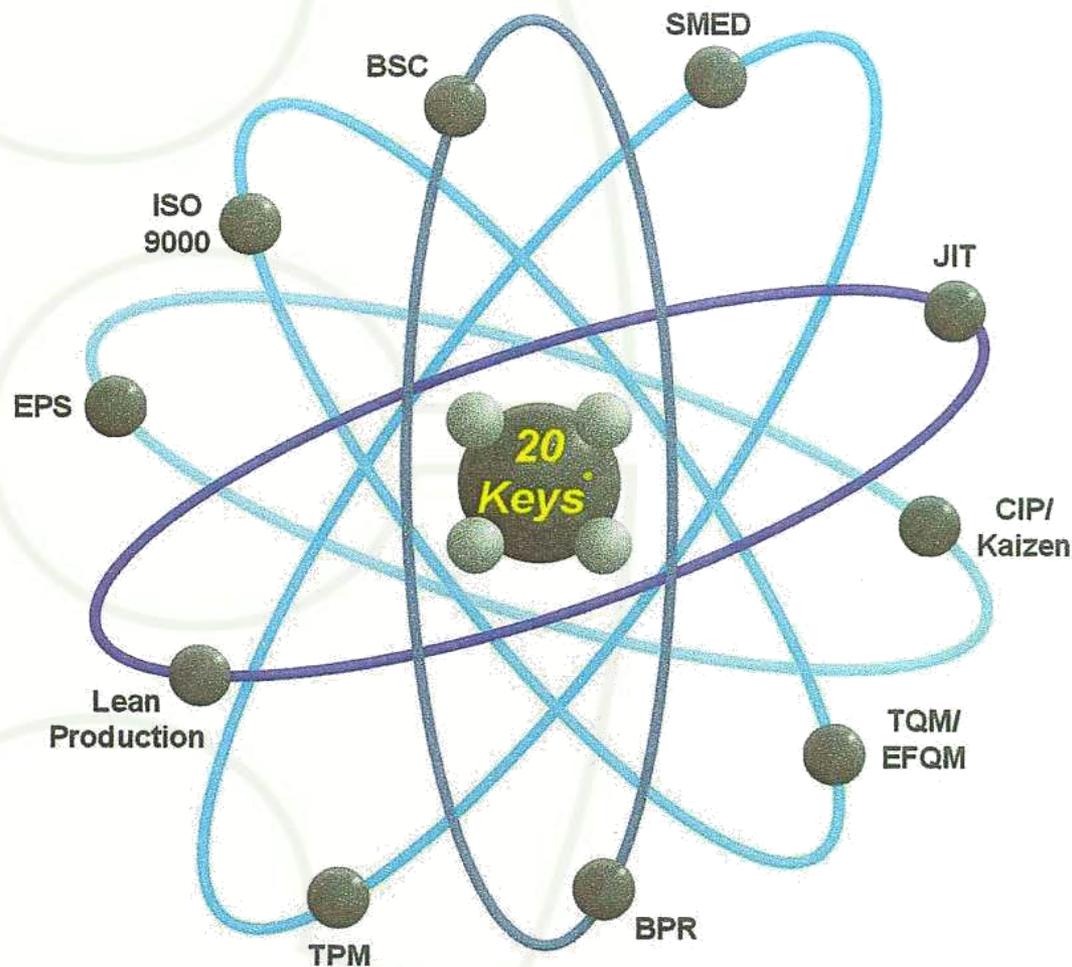
# ПРОБЛЕМЫ

- Стремление «собственников» к поиску **сиюминутных решений** проблем путем **принятия полумер**, не создавая целостных систем совершенствования;
- **Отсутствие желания** и времени у первых лиц предприятий **глубоко и серьезно вникать** в истинное значение системы совершенствования;
- Попытка **копирования международного опыта** без адаптации к условиям своего бизнеса;
- Формальный подход к внедрению стандартов, инструментов и систем;
- Реализация преимущественно проектов, нацеленных в основном **не на людей, а на оборудование, документирование, формализацию процессов и пр.;**
- **Принуждение** сотрудников к деятельности по улучшениям.

# ИНТЕГРАЦИОННАЯ РОЛЬ ППРПП. 20 КЛЮЧЕЙ®

ПРАКТИЧЕСКАЯ  
ПРОГРАММА РЕВОЛЮЦИОННЫХ  
ПРЕОБРАЗОВАНИЙ НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ

«ППРПП.20 КЛЮЧЕЙ®»  
аккумулирует все хорошо  
известные подходы в  
улучшении деятельности  
организации и работает  
как **интегратор**

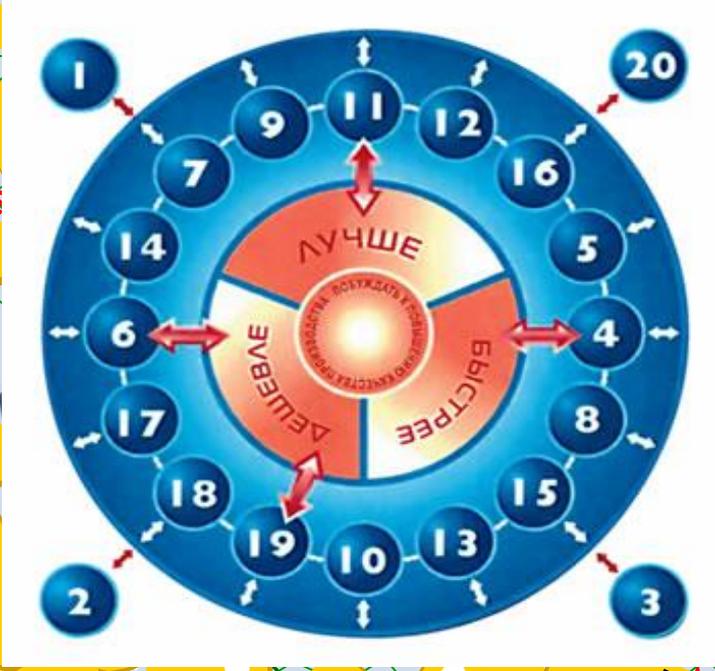
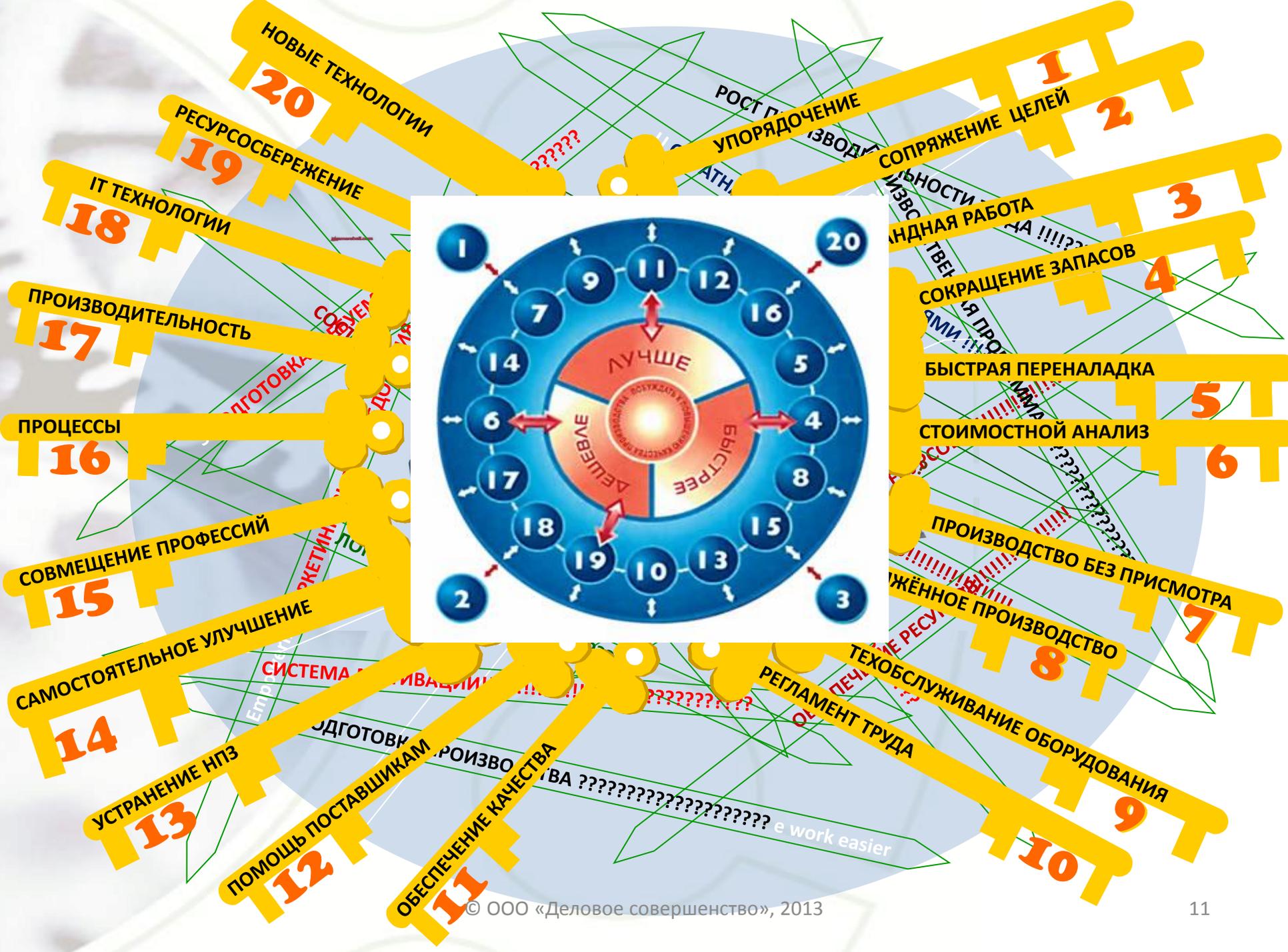


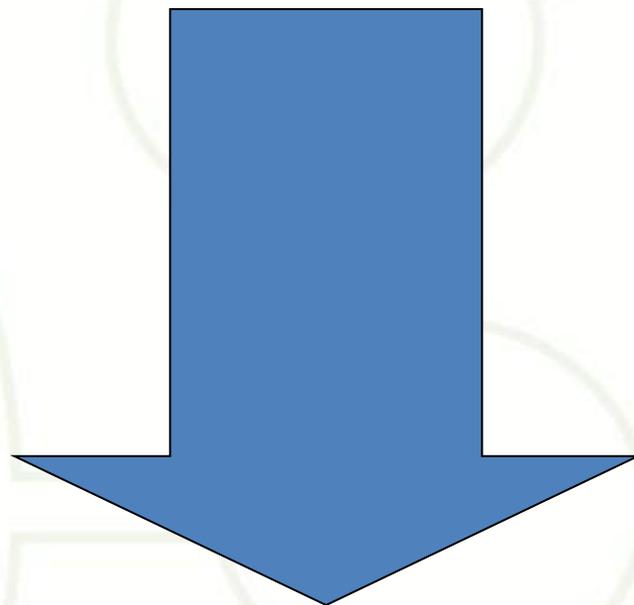
# КАК ВНЕДРИТЬ 20 КЛЮЧЕЙ?

- **НЕ НАДО ВНЕДРЯТЬ 20 КЛЮЧЕЙ!**

# КАК ВНЕДРИТЬ 20 КЛЮЧЕЙ?

- **НАДО НАЧАТЬ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ!**





**Q**

**КАЧЕСТВО**

**D**

**ПОСТАВКА**

**C**

**СТОИМОСТЬ**

**S**

**БЕЗОПАСНОСТЬ**

**M**

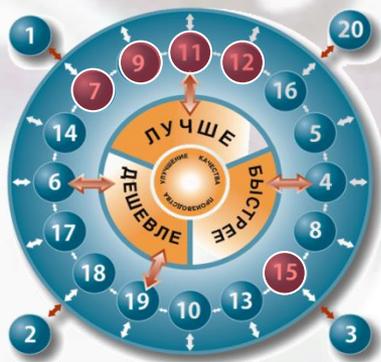
**МОРАЛЬ**

**T**

**ТЕХНОЛОГИЯ**

## Q - D - C - S - M - T

Повышение качества



7

Производство без постоянного присмотра.

9

Техническое обслуживание оборудования.

11

Система обеспечения качества.

12

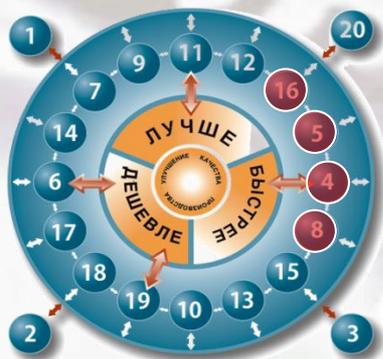
Развитие поставщиков (помощь поставщикам в повышении эффективности производственной системы).

15

Совмещение профессий.

## Q - D - C - S - M - T

Усовершенствование технологического процесса (сокращение запасов незавершённого производства) и ускоренное изготовление и поставка продукции



5	Технология быстрой переналадки.
4	Сокращение запасов незавершённого производства.
16	Управление планированием производства.
8	Сопряжённое производство (промежуточные накопители между организационно-технологическими переделами).

## Q - D - C - S - M - T

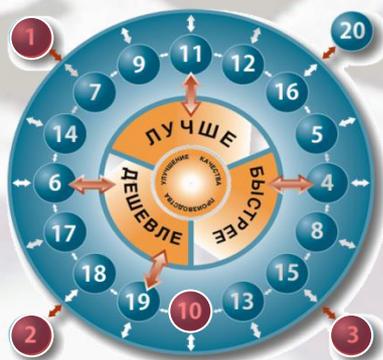
Снижение себестоимости (повышение производительности, увеличение доли добавленной стоимости и цены товара)



Снижение себестоимости (повышение производительности, увеличение доли добавленной стоимости и цены товара)	13	Устранение потерь (непроизводительных затрат) с помощью карты «горных сокровищ».
	14	Создание благоприятных условий для самостоятельной работы по усовершенствованию.
	6	Усовершенствование производственных операций (стоимостной анализ производства).
	17	Управление повышением производительностью труда.
	19	Энерго- и ресурсосбережение.

## Q - D - C - S - M - T

Повышение  
энтузиазма



- |    |  |
|----|--|
| 1  | Упорядочение. Организация эффективного рабочего места.                 |
| 2  | Совершенствование вертикальной структуры управления. Сопряжение целей. |
| 3  | Командная работа. Деятельность малых групп.                            |
| 10 | Регламент труда и отдыха. Приверженность.                              |

## Q - D - C - S - M - T

Разработка технологий	18	Использование информационных технологий.
	20	Характеристические навыки и новые технологии.



# Как быть конкурентоспособным?



«Если в 80-е годы все решало качество, а в 90-е реинжиниринг бизнеса, то ключевая концепция нынешнего десятилетия — «скорость». Здесь и скорость изменения характера бизнеса, и вопросы оперативности управления бизнес-процессами, и динамика изменения образа жизни потребителей и их запросов под влиянием все большей доступности информации»

«Бизнес со скоростью мысли», Нью-Йорк, 1999



# Что бы быть конкурентоспособным

**Нужно! ВЫПУСКАТЬ ПРОДУКЦИЮ!**

- **ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА!**
- **С НИЗКОЙ СЕБЕСТОИМОСТЬЮ!**
- **ТОЧНО В СРОК!**

**ТО ЕСТЬ  
ЛУЧШЕ – БЫСТРЕЕ - ДЕШЕВЛЕ  
КОНКУРЕНТА!**

# Фокус на конкурентоспособность

ЧТОБЫ БЫТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫМ, ПРЕДПРИЯТИЮ НУЖНО ОТВЕЧАТЬ ТРЕБОВАНИЯМ СЕГОДНЯШНЕГО ДНЯ И БЫТЬ

## ЛУЧШЕ

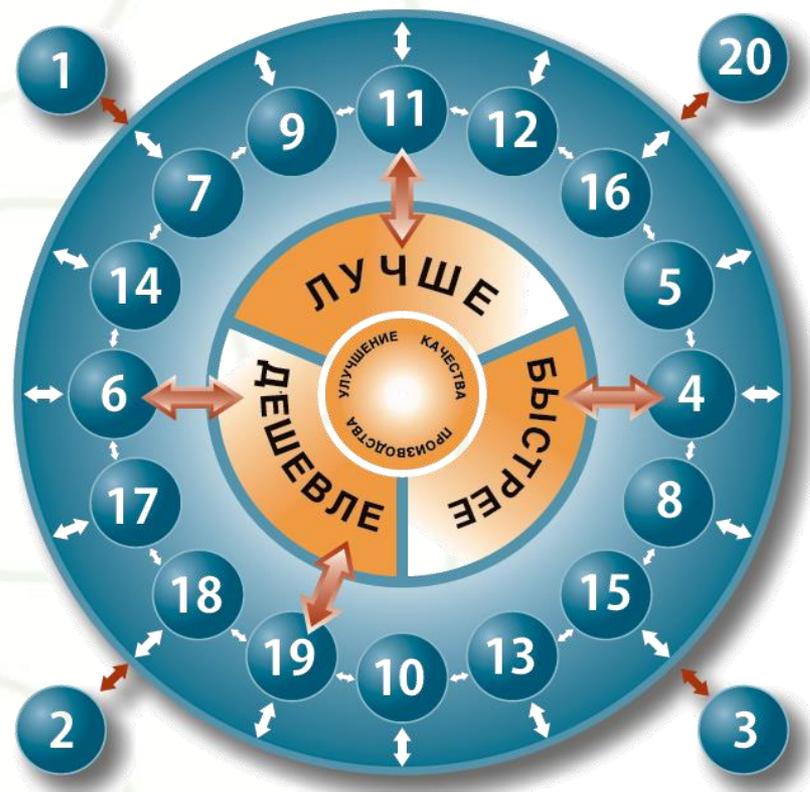
Повысить качество товаров и услуг, максимально удовлетворить потребителя

## БЫСТРЕЕ

Снизить длительность цикла производства без увеличения его себестоимости

## ДЕШЕВЛЕ

Максимально возратить полученную прибыль в развитие средств производства





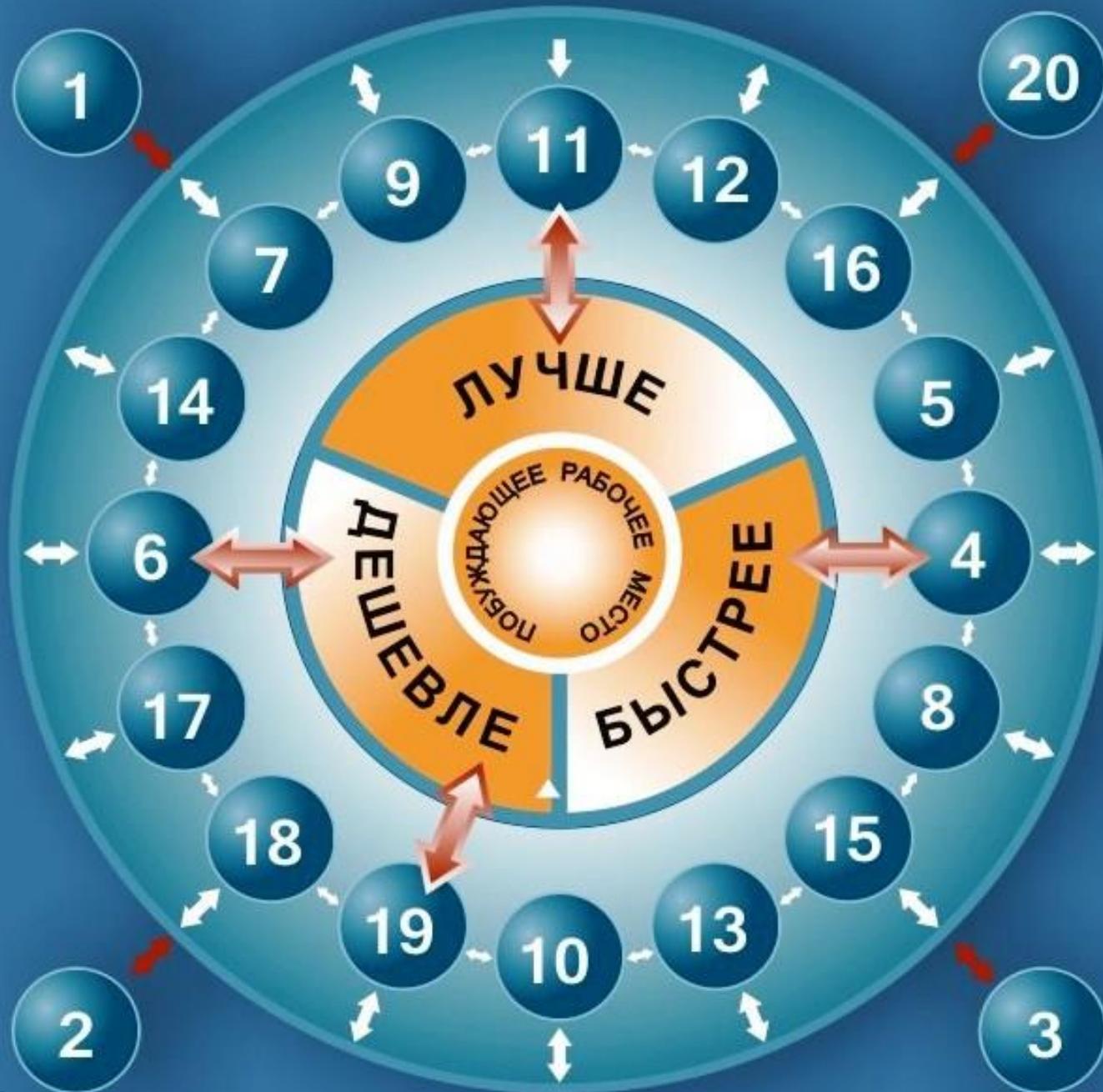
Расширенное заседание  
Правительства РФ 31 января 2013 г.



Источник:  
[президент.рф/новости/17396](http://президент.рф/новости/17396)

Уровень безработицы в России сейчас беспрецедентно низкий – 5,4 процента. Это хорошо, но это также означает, что свободных рук у нас практически нет. **Развиваться можно только за счёт качества. И потому инвестиции в человека, в его квалификацию, в повышение производительности труда, в обновление производства становится главнейшим источником экономического роста страны. Нужно не просто механически увеличивать количество рабочих мест, а создавать эффективные, следовательно, высокооплачиваемые рабочие места взамен старых.**

**В.В. Путин**



- Устранение непроизводительных затрат во всех формах их проявления;
- **Создание благоприятных условий для самостоятельной работы;**
- Цикл CAPD;
- **Вовлеченность всех сотрудников;**

# Ивао Кобаяси

ОСНОВАТЕЛЬ «ПРАКТИЧЕСКОЙ ПРОГРАММЫ РЕВОЛЮЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ. 20 КЛЮЧЕЙ®»



*«Самое сложное – донести  
необходимую часть великого  
замысла до каждого  
рядового исполнителя!»*

**Ивао Кобаяси**

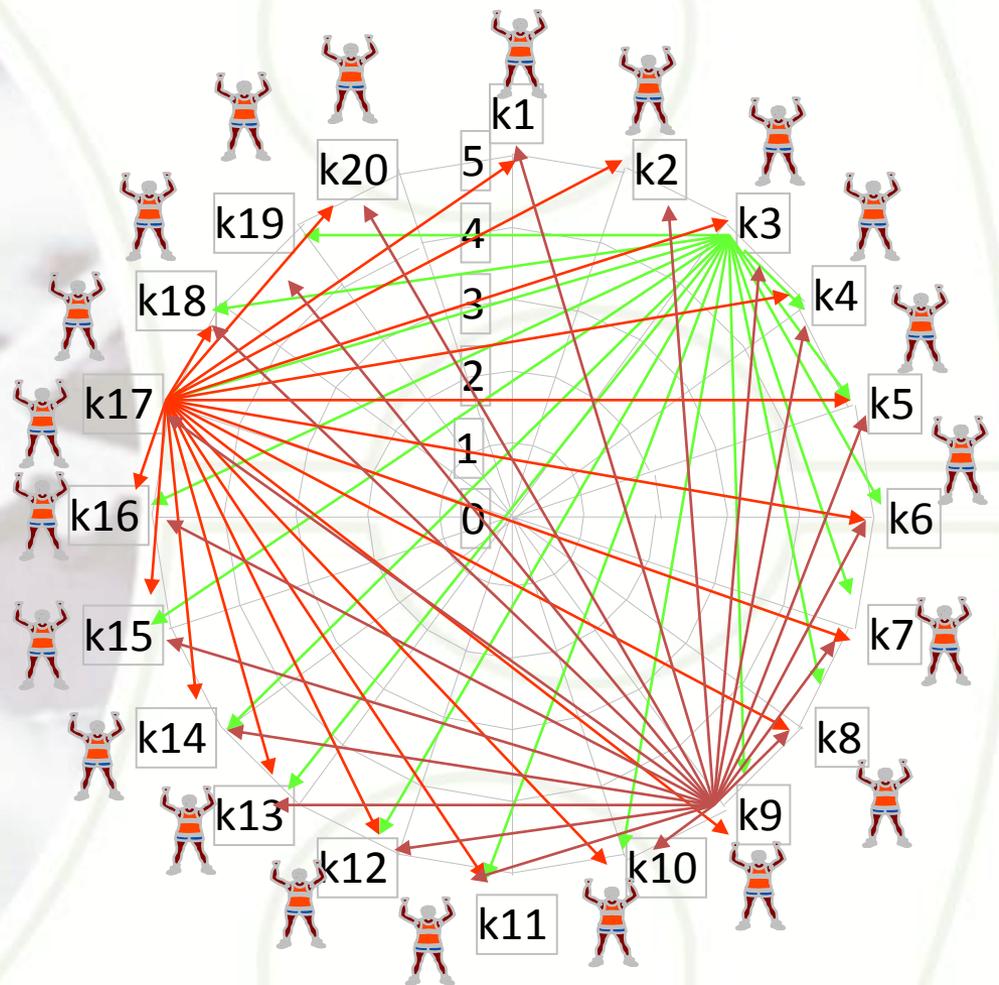


**«Именно тогда, когда все работники знают о состоянии дел в своей компании в сравнении с другими организациями, возникает истинное чувство состязательности, и они сделают все возможное, чтобы победить. Руководство и рабочие будут сотрудничать, стремясь повисить качество и производительность» Ивао Кабаяси**

# Преимущества 20 Ключей?

1. Глубокая методическая проработка – ответ на вопрос **ЧТО** и **КАК** делать
2. Система **измерения** уровней **совершенства**
3. Дорожная карта сфокусированная концепции **«Дешевле, Лучше, Быстрее»**
4. **Реальное, а не формальное, вовлечение всего персонала**

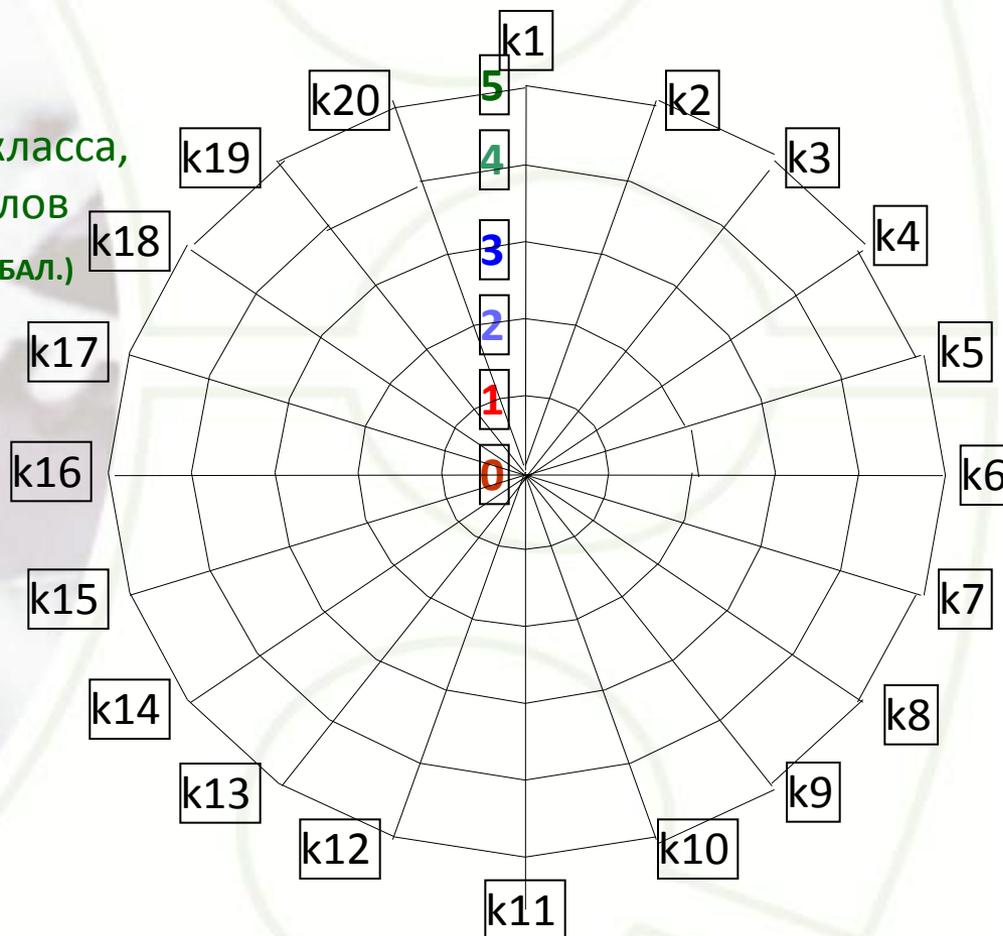
**КАЖДЫЙ СОТРУДНИК ПОНИМАЕТ СВОЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ И СВОЕ ВЛИЯНИЕ НА  
ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ (КЛЮЧИ) СИСТЕМЫ**



**ПОЯВЛЯЕТСЯ СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ!  
КАЖДЫЙ КЛЮЧ ПОДПИТЫВАЕТ  
ОСТАЛЬНЫЕ!**

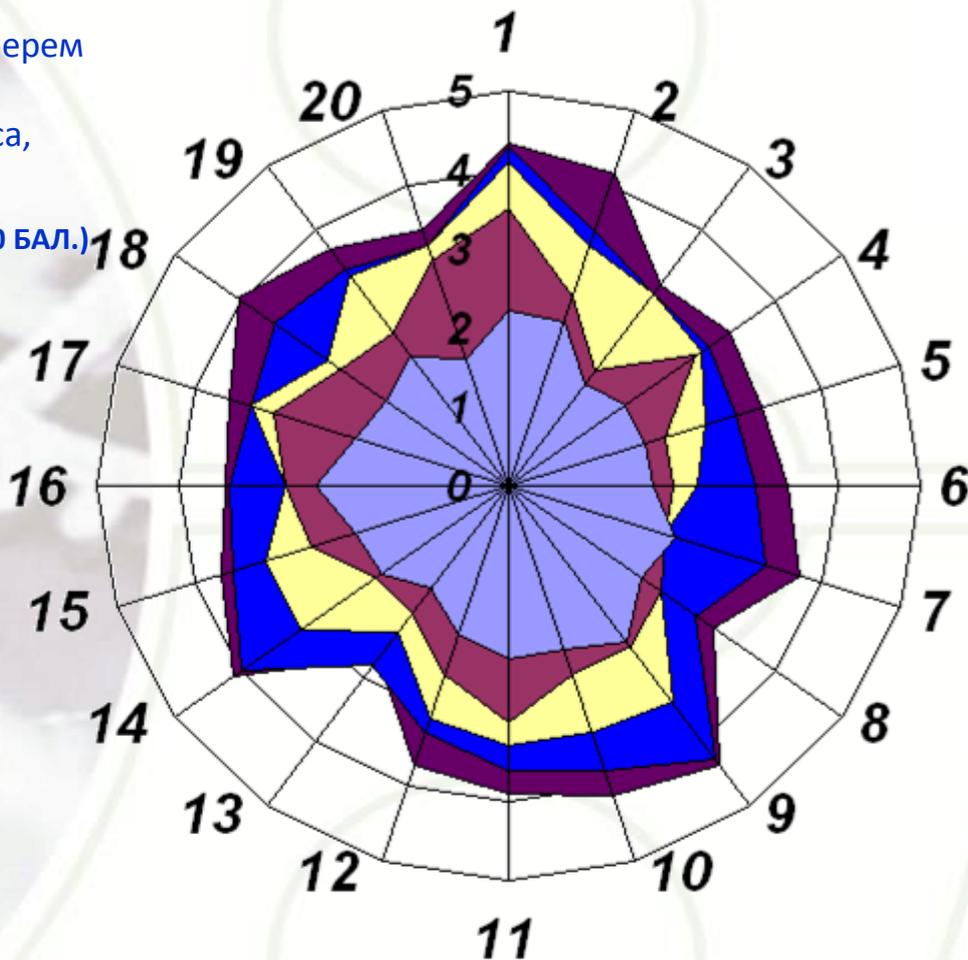
# ИЗМЕРЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВА КОМПАНИИ ПО УРОВНЯМ «ЗРЕЛОСТИ» ПО КАЖДОМУ НАПРАВЛЕНИЮ!

За эталон (бенчмарк)  
берем идеальную  
компанию  
международного класса,  
имеющую 100 баллов  
(20 КЛЮЧЕЙ X 5 БАЛ. = 100 БАЛ.)



# БЕНЧМАРКИНГ – ИЗМЕРЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИЙ

За эталон (бенчмарк) берем идеальную компанию международного класса, имеющую 100 баллов  
(20 КЛЮЧЕЙ X 5 БАЛ. = 100 БАЛ.)



# Что означает уровень 3 по 20 Ключам?

Зачем была разработана программа «20 ключей»?

1. Добиться производства более качественных продуктов и услуг.



**СОКРАЩЕНИЕ БРАКА НА  
90%**

2. Сократить сроки изготовления и поставки продукции и услуг.



**Eldim:**

Производитель комплектующих  
для реактивных двигателей,  
Нидерланды

Сокращение сроков изготовления и поставки  
с 6 до 1 недели  
(сокращение на 80%)

**Сокращение сроков  
изготовления и поставки  
комплектующих для  
реактивных двигателей**

**с 6 недель до 1 недели**

3. Поставлять продукты и услуги по более низким ценам.



Сыродельня Parmalat,  
Боннивейл (ЮАР)

Удвоение производительности  
и сокращение отходов сыра на 80%.

**Удвоение  
производительности и  
сокращения отходов на  
80%**

# Программа «20 ключей» в России

- **2005** – Загреб, подписание контракта и получение лицензии, начало перевода на русский язык книги
- **2006** – Официальное издание в РИА "Стандарты и качество", выпуск первых 7500 книг как приложение к журналу "ММК". Официальная презентация книги на русском в Японии совместно с Кобаяси и компанией ЕВРОХИМ
- **2007** – Второе издание книги 5000 экз. Начаты первые проекты - ПЕНЗТЯЖПРОМАРМАТУРА, и тд
- **2009** – Адаптация методического материала (БЛИЦ, АЗ, и др)
- **2010** – Семинары по всем регионам России
- **2011** – Развитие Программы 20 Ключей на российских предприятиях - ПРОМИС, ДМТПП и др.
- **2012** – Практические результаты на российских предприятиях.

## PPORF. 20 Keys® запатентована в Trade Mark in Office for Harmonization in the Internal Market (OHIM)



# Лицензия в России

ООО «Деловое совершенство» -  
официальный держатель лицензии на  
Россию и страны СНГ



**20KEYS**  
better • cheaper • faster

LICENCE

№ R/003 October 20, 2011

Hereby provide  
**BUSINESS EXCELLENCE Ltd.**  
with the rights for exploitation of the  
**20 Keys to PPORF PROGRAMME**  
and  
**THE 20 KEYS TRADE MARK**  
(subject of Benelux registration №678388 20 keys and all unregistered rights therein)

Territory — Russian Federation

Rights — non-exclusive

Period — 3 (three) years  
(from the date of issue)

Issued by — Business Excellence Ltd.  
address: 119192 Russia, Moscow, OMEGA PLAZA  
Leninskaya Sloboda str., 19

**20 KEYS Methodology for Implementing PPORF - "Practical Program of Revolutions in Factories"**

- Key 1. Cleaning & Organising to Make Work Easy
- Key 2. Rationalising the System / Goal Alignment
- Key 3. Small Group Activities
- Key 4. Reducing Work-in-Process
- Key 5. Quick Changeover Technology
- Key 6. Kaizen of Operations
- Key 7. Zero Monitor Manufacturing / Production
- Key 8. Coupled Manufacturing / Production
- Key 9. Maintaining Machines & Equipment
- Key 10. Workplace Discipline
- Key 11. Quality Assurance
- Key 12. Developing your Suppliers
- Key 13. Eliminating Waste
- Key 14. Empowering Employees to Make Improvements
- Key 15. Skill Versatility and Cross Training
- Key 16. Production Scheduling
- Key 17. Efficiency Control
- Key 18. Using Information Systems
- Key 19. Conserving Energy and Materials
- Key 20. Leading Technology / Site Technology

株式会社 20 Keys 株式会社

PPORF ID: 

IWAO KOBAYASHI  
PPORF Developer Institute

JOHAN BENADIE  
ODI (PTY) Ltd. 



# Лицензия в России

ООО «Деловое совершенство» -  
официальный держатель лицензии на  
Россию и страны СНГ



**20KEYS**  
better • cheaper • faster

LICENCE

№ R/003 October 20, 2011

Hereby provide  
**BUSINESS EXCELLENCE Ltd.**  
with the rights for exploitation of the  
**20 Keys to PPORF PROGRAMME**  
and  
**THE 20 KEYS TRADE MARK**  
(subject of Benelux registration №678388 20 keys and all unregistered rights therein)

Territory — Russian Federation

Rights — non-exclusive

Period — 3 (three) years  
(from the date of issue)

Issued by — Business Excellence Ltd.  
address: 119192 Russia, Moscow, OMEGA PLAZA  
Leninskaya Sloboda str., 19

**20 KEYS Methodology for Implementing PPORF - "Practical Program of Revolutions in Factories"**

- Key 1. Cleaning & Organising to Make Work Easy
- Key 2. Rationalising the System / Goal Alignment
- Key 3. Small Group Activities
- Key 4. Reducing Work-in-Process
- Key 5. Quick Changeover Technology
- Key 6. Kaizen of Operations
- Key 7. Zero Monitor Manufacturing / Production
- Key 8. Coupled Manufacturing / Production
- Key 9. Maintaining Machines & Equipment
- Key 10. Workplace Discipline
- Key 11. Quality Assurance
- Key 12. Developing your Suppliers
- Key 13. Eliminating Waste
- Key 14. Empowering Employees to Make Improvements
- Key 15. Skill Versatility and Cross Training
- Key 16. Production Scheduling
- Key 17. Efficiency Control
- Key 18. Using Information Systems
- Key 19. Conserving Energy and Materials
- Key 20. Leading Technology / Site Technology

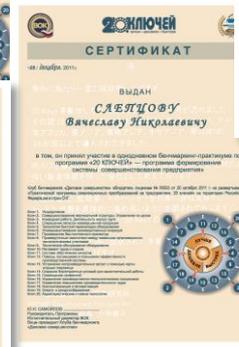
**BETTER  
FASTER  
CHEAPER**

株式会社 20 Keys 研究所  
PPORF ID: *[Signature]*  
IWAO KOBAYASHI  
PPORF Developer Institute In

JOHAN BENADIE  
OOI (PTY) Ltd. *[Signature]*



# Более 100 предприятий прошли обучение по Программе «20 Ключей»



# 3 предприятия получили лицензию



**20 KEYS**  
LIGENCE

№ R006DTPP - Rus January 19, 2012

Herby provide  
**DMITROV CHAMBER OF COMMERCE**  
with the rights for exploitation of the  
**PPORF PROGRAMME**  
and  
**THE 20 KEYS TRADE MARK**

(holder of BUSINESS EXCELLENCE Ltd. St. Olga Center № 1050 dated October 26, 2011 and of unregistered rights therein)

Territory — Nizhny Novgorod, Russian Federation

Rights — for internal purpose only, no rights for consulting

Period — not limited in time

Issued by — **Business Excellence Ltd.**  
address: 19102, Russia, Moscow, OMBEGA PLAZA, Chertanovskaya Str. № 79

20 KEYS Methodology for Implementing PPOPF - "Practical Program of Revolutions in Factories"

- Key 1: Cleaning & Organization in Make Work Area
- Key 2: Introduction of System Control
- Key 3: Small Group Activities
- Key 4: Standardization of Processes
- Key 5: Quality Improvement
- Key 6: Waste of Resources
- Key 7: Best Practice Exchange (Benchmarking)
- Key 8: Meeting Customers & Suppliers
- Key 9: Inventory Reduction
- Key 10: Quality Assurance
- Key 11: Standardization of Processes
- Key 12: Standardization of Work
- Key 13: Empowering Employees to Make Improvements
- Key 14: Best Practices and Best Training
- Key 15: Employee Control
- Key 16: Change Management
- Key 17: Learning Culture
- Key 18: Change Introduction Systems
- Key 19: Learning Strategy and Methods
- Key 20: Learning Technology (Site Technology)

Исполнитель: ООО «Деловое совершенство»  
YURI SAMOYLOV  
Business Excellence (BE) Ltd.

**20 KEYS**  
LIGENCE

№ R007PROMIS - Rus February 16, 2012

Herby provide  
**JSC PROMIS**  
with the rights for exploitation of the  
**PPORF PROGRAMME**  
and  
**THE 20 KEYS TRADE MARK**

(holder of BUSINESS EXCELLENCE Ltd. St. Olga Center № 1050 dated October 26, 2011 and of unregistered rights therein)

Territory — Nizhny Novgorod, Russian Federation

Rights — for internal purpose only, no rights for consulting

Period — not limited in time

Issued by — **Business Excellence Ltd.**  
address: 19102, Russia, Moscow, OMBEGA PLAZA, Chertanovskaya Str. № 79

20 KEYS Methodology for Implementing PPOPF - "Practical Program of Revolutions in Factories"

- Key 1: Cleaning & Organization in Make Work Area
- Key 2: Introduction of System Control
- Key 3: Small Group Activities
- Key 4: Standardization of Processes
- Key 5: Quality Improvement
- Key 6: Waste of Resources
- Key 7: Best Practice Exchange (Benchmarking)
- Key 8: Meeting Customers & Suppliers
- Key 9: Inventory Reduction
- Key 10: Quality Assurance
- Key 11: Standardization of Processes
- Key 12: Standardization of Work
- Key 13: Empowering Employees to Make Improvements
- Key 14: Best Practices and Best Training
- Key 15: Employee Control
- Key 16: Change Management
- Key 17: Learning Culture
- Key 18: Change Introduction Systems
- Key 19: Learning Strategy and Methods
- Key 20: Learning Technology (Site Technology)

Исполнитель: ООО «Деловое совершенство»  
YURI SAMOYLOV  
Business Excellence (BE) Ltd.

**20 KEYS**  
LIGENCE

№ R003PTPA JSC - Rus February 27, 2012

Herby provide  
**PTPA JSC**  
**(Pentzyazhpromarmatura)**  
with the rights for exploitation of the  
**PPORF PROGRAMME**  
and  
**THE 20 KEYS TRADE MARK**

(holder of BUSINESS EXCELLENCE Ltd. St. Olga Center № 1050 dated October 26, 2011 and of unregistered rights therein)

Territory — 75-a Prospekt Pobedy, Penza, Russian Federation

Rights — for internal purpose only, no rights for consulting

Period — not limited in time

Issued by — **Business Excellence Ltd.**  
address: 19102, Russia, Moscow, OMBEGA PLAZA, Chertanovskaya Str. № 79

20 KEYS Methodology for Implementing PPOPF - "Practical Program of Revolutions in Factories"

- Key 1: Cleaning & Organization in Make Work Area
- Key 2: Introduction of System Control
- Key 3: Small Group Activities
- Key 4: Standardization of Processes
- Key 5: Quality Improvement
- Key 6: Waste of Resources
- Key 7: Best Practice Exchange (Benchmarking)
- Key 8: Meeting Customers & Suppliers
- Key 9: Inventory Reduction
- Key 10: Quality Assurance
- Key 11: Standardization of Processes
- Key 12: Standardization of Work
- Key 13: Empowering Employees to Make Improvements
- Key 14: Best Practices and Best Training
- Key 15: Employee Control
- Key 16: Change Management
- Key 17: Learning Culture
- Key 18: Change Introduction Systems
- Key 19: Learning Strategy and Methods
- Key 20: Learning Technology (Site Technology)

Исполнитель: ООО «Деловое совершенство»  
YURI SAMOYLOV  
Business Excellence (BE) Ltd.

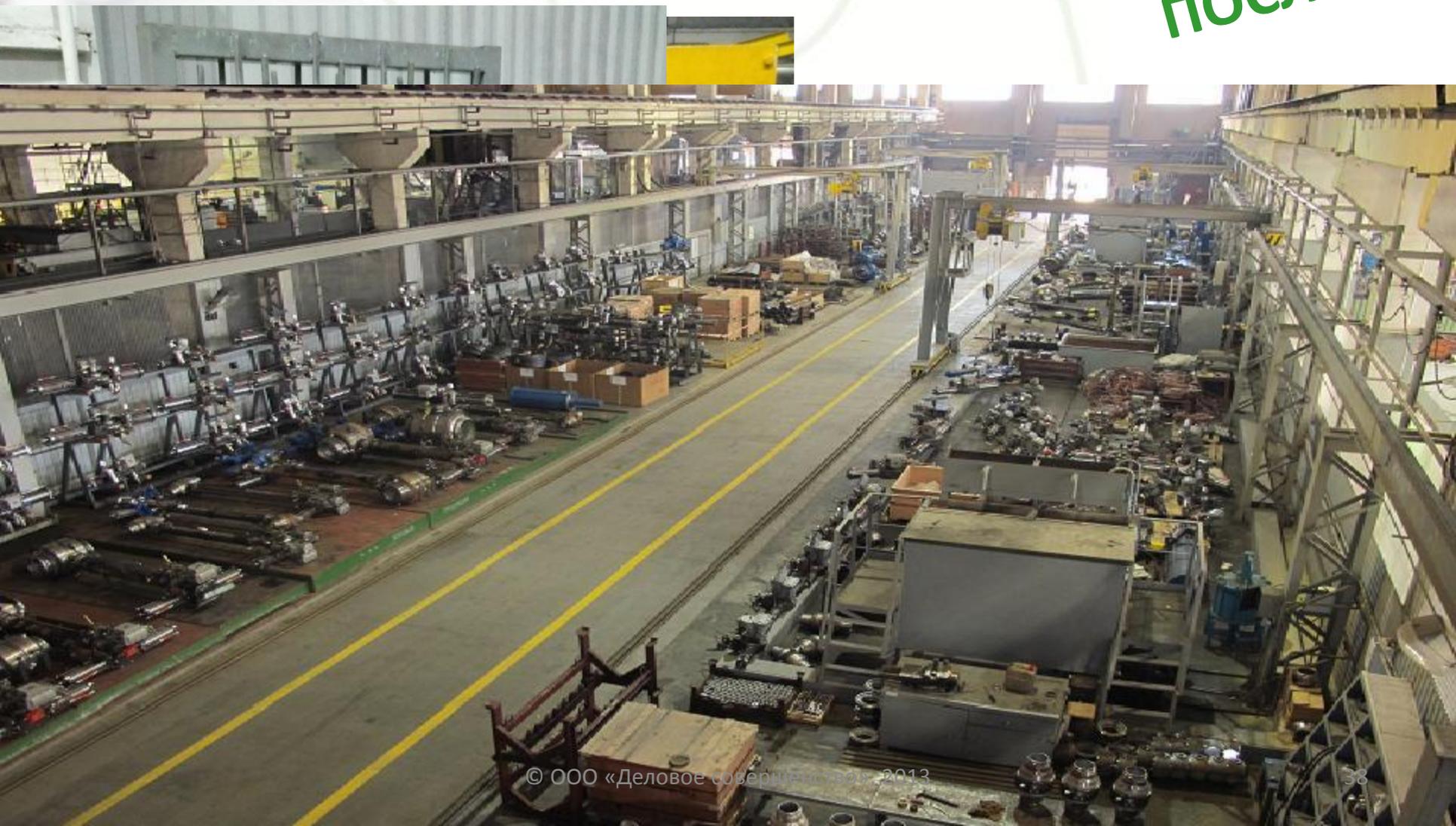
# Получены первые результаты на российских предприятиях

До



# Получены первые результаты на российских предприятиях

ПОСЛЕ



# УЛУЧШЕНИЯ ДЕЛАЮТСЯ КОМАНДОЙ!



# ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОГРАММЫ 20 КЛЮЧЕЙ

**Согласование целей всех подразделений с единой корпоративной целью**

**Вовлечение всего персонала в реализацию программы по совершенствованию деятельности предприятия**

**Простота и доходчивость положений программы для работников различного уровня**

**Визуализация уровней достижения совершенства с помощью понятных каждому работнику рисунков**

**Преимущество одностраничных документов перед многотомной документацией**

**Целенаправленный поиск потерь**

**Резкий рост инициативных предложений и возможность управления ими с помощью менеджмента идей**

# ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОГРАММЫ 20 КЛЮЧЕЙ

**Неформальный подход к реализации программы работниками различных уровней**

**Измерение успеха посредством системы эталонной оценки**

**Возможность проведения самооценки любого подразделения и любого предприятия и использование ее результата для проведения как внутреннего, так и внешнего бенчмаркинга**

**Создание в каждом подразделении центров накопления и передачи опыта**

**Стандартизированный процесс обмена опытом**

**Глубокая методическая проработка документов программы, помогающая под наблюдением коуча быстрее достичь намеченных целей**

**Создание базы совокупных знаний, являющейся основой для формирования собственной**

**СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!**

**ООО «Деловое совершенство»  
Всероссийская организация качества**

**Орлов Кирилл Александрович**

**Кандидат технических наук,  
Член правления Всероссийской организации качества  
Член комитета по качеству Торгово-промышленной палаты РФ**

**[korlov@20keys.ru](mailto:korlov@20keys.ru)  
+79647093485**



**ООО «Деловое совершенство»**



**20 КЛЮЧЕЙ**  
лучше • быстрее • дешевле

- **Диагностический аудит конкурентоспособности компаний по критериям Программы 20 Ключей**
- **Блиц-Бенчмаркинг по Программе 20 Ключей**
- **Консалтинг по Программе 20 Ключей**

[www.mirq.ru](http://www.mirq.ru) [www.benchmarkingclub.ru](http://www.benchmarkingclub.ru)