





# Генерация надежности

*Переход к новым методам управления производством и повышение эффективности — особо сложная задача для крупных государственных предприятий. Непросто было решиться на масштабные изменения и компании ОАО «Мосэнерго», которая на протяжении многих десятилетий руководствовалась в своей работе традиционными методами. Однако в новых рыночных условиях перемены необходимы. О том, как начиналась программа «Бережливое производство», какие цели ставились в первую очередь и какие результаты уже достигнуты, «Вестнику McKinsey» рассказал генеральный директор ОАО «Мосэнерго» Виталий Георгиевич Яковлев.*

**Вестник McKinsey:** Почему было принято решение о запуске программы бережливого производства?

**Виталий Яковлев:** Представьте себе такую ситуацию. Вы купили телевизор. Старый. Он в принципе показывает, но вы хотели, чтобы он был цветной, плоский, меньше потреблял электричества. Что-то в этом роде было у нас в «Мосэнерго»: практически ни одна из систем не функционировала, и при этом все как-то работало. Мы не часто задавали себе

---

\* Интервью состоялось в сентябре 2009 г.



**Виталий  
Яковлев**

• Родился 21 января 1972 г.

**Образование:**

- В 1994 г. окончил Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов по специальности «Экономика и социология труда»
- Прошел обучение по программе MBA Оксфордского института международных финансов (2005—2007 гг.)
- Сертифицированный бухгалтер, член ACCA (Association of Chartered Certified Accountants)

**Профессиональный опыт:**

- С апреля 2008 г. по настоящее время — генеральный директор ОАО «Мосэнерго»
- 2007—2008 гг. — заместитель генерального директора ОАО «Мосэнерго» по корпоративной политике
- 2004—2007 гг. — первый вице-президент, президент ОАО «Востокгазпром» (Томск)
- 1997—2003 гг. — старший аудитор, ведущий аудитор, менеджер в аудиторской и консультационной компании KPMG (Санкт-Петербург, Москва)
- 1994—1997 гг. — бухгалтер и аудитор на различных предприятиях Санкт-Петербурга

вопросы об эффективности, любая проблема решалась по принципу «подбросим ресурсов, и дело пойдет». То, что нужно сокращать издержки и повышать производительность труда, было очевидно.

Диагностика показала, что у нас раздутый штат, высокие затраты, неэффективное управление, высокий расход топлива и частые технологические сбои. А это особенно важно, потому что неэффективное управление, в свою очередь, увеличивает риски сбоев и аварийных ситуаций на наших станциях. Нужно было все это менять, причем одновременно и широким фронтом. Но единого подхода у нас не было, пока мы не обратились к программе бережливого производства.

Мы решили для начала реализовать

ее на ТЭЦ-23. Это была попытка некоего целостного проекта, который охватывал бы основные процессы управления станции — ремонты, управление персоналом, КПЭ, ИТ. Не скрою, поначалу я сомневался в успехе проекта. Однако было ясно, что работать по-старому уже нельзя, что мы должны эффективно использовать и человеческий, и топливный ресурсы, изменить отношение к работе.

**Вестник McKinsey:** *Когда было принято это решение?*

**Виталий Яковлев:** В конце 2008-го. Причем перейти на принципы бережливого производства мы решили не сразу, эта идея обрела конкретные очертания после нескольких встреч, консультаций, изучения методов разных компаний. В январе 2009-го мы начали диагностику, а с марта по сентябрь провели пилотный проект на ТЭЦ-23. В 2010 г. мы собираемся перевести на бережливое производство основные станции-миллионщики, а в 2011-м — малые станции.

**Вестник McKinsey:** *Почему вы выбрали именно 23-ю станцию?*

**Виталий Яковлев:** Руководство и инженеры этой станции работали раньше в бесцеховой структуре, а кроме того, 23-я станция была одной из лучших с точки зрения операционной эффективности. Мы думали,



что если даже здесь за счет бережливого производства можно будет получить очевидные улучшения, то что говорить о станциях с более низкими показателями.

**Вестник McKinsey:** *Что вы считаете самым важным фактором успеха программы преобразований?*

**Виталий Яковлев:** Недавно с директором ТЭЦ–23 Николаем Алексеевичем Зройчиковым мы обсуждали, как переводить на бережливое производство другие станции. Мы согласились, что дело не в структуре единого цеха и сокращении персонала — это было бы упрощением, а в том, что изменилась вся философия работы. Особенно сильно почувствовали дополнительную ответственность начальники смен (станций, участков станций), т.е. люди, отвечающие за ключевые решения. Они теперь понимают: от того, как каждый сегодня, сейчас выполнит свою работу, зависит вполне конкретный показатель. Уже появились новые функции: ежедневный аудит, ежедневное планирование. И сейчас важно, чтобы новые принципы укоренились. Но это требует времени, причем порой месяцев не обойтись.

**Вестник McKinsey:** *Какие проблемы выявила диагностика пилотной станции?*

**Виталий Яковлев:** Высокие расходы на собственные нужды, отсутствие целевых установок, формальная система ключевых показателей эффективности, которая существовала только на бумаге и никак не соотносилась с реальной работой персонала. При «бездействующих» КПЭ люди рассуждали так: если есть три насоса, но для работы достаточно двух, а третий на всякий случай, то незачем за ним и следить — пусть хоть как-нибудь работает. Никто не учитывал этих расходов, не объяснял, как это важно. Мы изменили оргструктуру и по-новому распределили ответственность. И тогда почти сто человек оказались на станции лишними, хотя функций оперативного управления стало больше.

---

**О КОМПАНИИ:** ОАО «Мосэнерго» — самая крупная из региональных генерирующих компаний России. В ее составе 15 электростанций установленной электрической мощностью 11,9 тыс. МВт и тепловой мощностью 40,2 тыс. МВт (34,6 тыс. Гкал/ч). Электростанции компании поставляют около 70% электрической энергии, потребляемой в московском регионе, и обеспечивают 66% потребностей Москвы в тепловой энергии. Контролирующим акционером является ООО «Газпром энергохолдинг» (100-процентное дочернее общество ОАО «Газпром»).

**Вестник McKinsey:** *А какова была ситуация в сфере ремонтов?*

**Виталий Яковлев:** Ремонты были одной из самых острых проблем. Качество их падало, штат ремонтников — как наш, так и подрядчиков — разрастался, причем на фоне все более частых поломок оборудования и аварий. У нас не было оперативного управления ремонтами, планирования работ и контроля за их выполнением, и вся эта деятельность — начиная с подвозки материалов до собственно методов и инструментов выполнения работ — была плохо организована. Теперь на ТЭЦ-23 ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежеквартально планируют график ремонтов — своих и подрядчиков, согласовывают их. Этот механизм постепенно заработал, и уже видны первые результаты. Надежность техники также повысится, хотя и не через месяц-два.

Мы многое изменили и во взаимоотношениях с подрядчиками, чтобы часть сэкономленного в результате более тесного кооперирования доставалась не только им, но и компании «Мосэнерго». Еще не все сделано, но мы уже на правильном пути: составили новые контракты, разработали схему для расчета вознаграждений. В 2010 г., думаю, за счет этого минимум 10% ремонтных затрат сэкономим. Полностью оценить эффект от совершенствования ремонтных процессов можно будет через два-три года.

**Вестник McKinsey:** *Или, по крайней мере, за выделенные деньги вы получите более качественно выполненную работу?*

**Виталий Яковлев:** Это все зависит от ее объема — в 2009 г., например, он увеличился на 5—7%. Если мы сэкономим на стоимости работ, на 10-процентном повышении эффективности, то получим неплохой результат.

**Вестник McKinsey:** *Что из достигнутого кажется вам самым важным?*

**Виталий Яковлев:** Хотелось бы выделить введенные КПЭ, новую оргструктуру, отлаженный механизм ремонтов, но главное — кардинально измененный операционный менеджмент, иной подход к управлению, планированию операционной деятельности. Одной из критически важных целей была надежность. Так, Николай Алексеевич Зройчиков мне говорил, что раньше о проблемах с оборудованием «они все знали, но никогда ничего не решали», а сейчас такие проблемы отслеживаются в ежедневном режиме и решения по устранению неполадок принимаются оперативно. Например, для оператора на пульте мы разработали стандартную простую процедуру — на случай четырех основных видов аварий. Теперь он при возникшей аварийной



ситуации точно знает, куда звонить и что делать, и может быстро устранить проблему.

**Вестник McKinsey:** *Что именно изменилось в управлении?*

**Виталий Яковлев:** Подход к управлению изменился, например благодаря «доскам решения проблем». Теперь проблемы, описания которых годами копились в компьютерах отдельных сотрудников, стали касаться не только того или иного человека, а всей станции. Появился аудит — соответствующие специалисты следят за тем, как устраняются эти проблемы. И даже наш производственно-технический отдел — его сотрудники при старой системе управления выполняли роль «советников» — преобразовался в департамент по сопровождению ремонтов и теперь не просто отвечает за все вообще, но за решение конкретных проблем. Это в корне изменило отношение сотрудников к работе, заставило их по-другому смотреть на свои основные обязанности.

**Вестник McKinsey:** *Какую роль в успехе проекта сыграло руководство компании?*

**Виталий Яковлев:** Один бы я ничего не сделал. Я поначалу не понимал, зачем три месяца было потрачено на диагностику, выбор станции... Теперь вижу, что это был единственно верный путь: по ходу дела мы убеждали и себя, и людей в том, что так надо. Мы хотели изменить сам принцип управления станцией, дать нашей компании то, чего она была лишена многие годы, — возможность саморазвиваться. На первых порах нашу идею, особенно первые три месяца, люди воспринимали с недоверием. Однако если только приказывать и следить за исполнением графика внедрения пилотного проекта — это тупик. Я всегда считал, что нельзя жестко навязывать реформу сверху. Гораздо важнее не давить, а вдохновлять, убеждать, что это не просто очередной приказ генерального директора, а нечто такое, что всем нам позволит жить удобнее, проще, генерировать электроэнергию надежнее и в то же время дешевле. Мы стали чаще ездить на станцию, проводить совещания с рабочей группой, начальниками смены станций, разговаривать с людьми у «доски решения проблем».

И со временем отношение стало меняться. Большое значение имела поездка на предприятие — benchmark, уже давно и успешно работающее по модели, которую мы хотели внедрить; там нам удалось переубедить самых закоренелых скептиков. Когда мы рассказывали обо всем увиденном, вот тогда этот самый перелом в отношении и произошел. Если сторонников преобразований много — не один генеральный директор за, а остальные против, — тогда преобразования становятся возможны.

**Вестник McKinsey:** *Как вы создавали рабочую группу?*

**Виталий Яковлев:** Давали объявления, проводили собеседования. В первом составе было восемь человек: начальники смены станций, ремонтной службы, отдела кадров. Все молодые, инициативные. Сейчас их пятнадцать. О запуске проекта мы объявили на выездном совещании, потом рабочая группа изложила, что она планирует делать. Я тогда сказал, что у них уникальный шанс — впервые за более чем 70 лет изменить систему управления «Мосэнерго», сделать ее такой, какой она должна быть. И они как будто даже испугались, что на них лежит теперь ответственность за судьбу такой машины. Но в то же время было ясно, что эта перспектива их очень вдохновляет. Они многое сделали, довели до конца пилотный проект. Сейчас они гуру, к ним прислушиваются на всех уровнях.

**Вестник McKinsey:** *А как вы готовите людей для реформы на остальных станциях?*

**Виталий Яковлев:** Мы основали свою Академию, в ней будут учиться все сотрудники перед началом преобразований. Первые группы уже прошли курс обучения.

**Вестник McKinsey:** *Как изменилось управление персоналом?*

**Виталий Яковлев:** Кардинально. Мы начали эту работу еще до текущего проекта, постарались устранить самые крупные недостатки. Например, пересмотрели пенсионную систему. Раньше, если человек, скажем, после достижения пенсионного возраста работал еще десять лет, он мог получить солидный бонус. В то же время у молодых специалистов не было перспектив. Сейчас мы переходим на новую систему оценки труда, которую разрабатывали почти полтора года. Систему оплаты труда мы тоже изменили. Еще в 1992 г. была утверждена единая тарифная сетка для служащих госструктур, и эти оклады просто индексировались — всем поровну, плюс руководство лично утверждало надбавки, всего 44 вида. Я называл это «системой HR-самообмана». Вознаграждение не зависело от того, как сотрудник работает. Конечно, ни у кого не было стимула работать лучше. В новой системе премирования мы ввели коэффициенты и сразу всем поставили максимальные — имея в виду, что наказывать будем лишением премии. И мы убеждаемся в том, как нужна позитивная мотивация, ведь раньше главным было отрапортовать, что указание начальства — «чтоб до 10:00 завтра было сделано» — выполнено. Сейчас же люди поняли, что и от их вклада многое зависит.



**Вестник McKinsey:** *Вклад сотрудников как-то поощряется?*

**Виталий Яковлев:** При новой системе оценки можно не просто работать в «Мосэнерго», а делать в «Мосэнерго» карьеру. И это большая разница. Сейчас, когда тебя оценивают по понятным критериям, ты можешь планировать свою карьеру: сегодня — обходчик, через четыре года можно стать замначальника смены, через семь — начальником смены, а потом — главным инженером. Новая система для того и нужна — чтобы показывать этот путь максимально прозрачно.

**Вестник McKinsey:** *Что теперь представляет собой оргструктура?*

**Виталий Яковлев:** Часто говорят, что с многоцеховой структуры мы перешли на бесцеховую. Но это неверно. У нас не бесцеховая структура, а структура единого цеха, построенная по принципу единоначалия, что очень важно. Если у начальника смены станции, отвечающего за оперативную работу, с одного боку один начальник цеха, а с другого — другой, сверху заместитель главного инженера и сам главный инженер, то все эти люди могут давать ему разные команды. В новой структуре мы в принципе устранили такую возможность, наделив начальника смены теми полномочиями, которыми он должен обладать, ведь это он и ночью, и днем отвечает за подачу электроэнергии. И начальники смен почувствовали ответственность. А раньше она была размыта.

**Вестник McKinsey:** *Удалось ли вам изменить производственную культуру?*

**Виталий Яковлев:** Именно тут у меня было больше всего сомнений. Дело здесь в условно «советской» трудовой этике с ее безынициативностью, нежеланием брать на себя ответственность, коллективизмом, который выражается в круговой поруке и негативном эгалитаризме. С привычкой к уравниловке мы сталкиваемся до сих пор. Когда, скажем, мы повышаем зарплату, люди жалуются: «Почему коллеге подняли зарплату больше, чем мне?» С одной стороны, коллективизм нужен для управления бизнесом. С другой — люди иногда не видят границы между частными и коллективными интересами. Эта «советская» трудовая этика и сейчас еще жива, но программа бережливого производства — в том числе и способ изменить ее. Теперь наши менеджеры стали отвечать за свои участки, начальники смен — приходиться на работу с горящими глазами, люди у «доски решения проблем» стали проявлять инициативу и обсуждать проблемы, которые копились у нас годами. И важно это не потерять, не вернуться к старому. *В*