

Бережливое производство как точка роста ГК «Некст Трейд»

Руководители крупных и средних российских предприятий считают, что участие в национальном проекте «Производительность труда и поддержка занятости» позволит пережить последствия экономического кризиса, спровоцированного пандемией коронавируса. Такое мнение они высказали в ходе опроса, проведенного Федеральным центром компетенций в сфере производительности труда (ФЦК) в период с 1 по 8 апреля 2020 года.

По итогам исследования ФЦК, который является оператором нацпроекта, 95% руководителей компаний-участников национального проекта считают, что мероприятия по повышению эффективности на предприятиях необходимы в период экономического кризиса. А 88% управленцев уверены, что внедрение инструментов бережливого производства совместно с экспертами ФЦК помогает компаниям выжить в кризис.

«Те компании, которые задолго до кризиса начали повышать производительность труда и собственную эффективность, сейчас чувствуют себя уверенней, они способны быстро реагировать на падение спроса и перестраивать производство, избегая убытков», - прокомментировал результаты опроса предпринимателей директор ФЦК Николай Соломон.

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО — КАК ЭТО РАБОТАЕТ

Бережливое производство — управленческая концепция непрерывных улучшений, максимально ориентированная на конечного потребителя выпускаемой продукции. В основе — повышение качества продукции при одновременном сокращении расходов и активное вовлечение персонала в управленческие процессы. Идея непрерывных улучшений сама по себе не нова — программы повышения эффективности деятельности компании за счет устранения всех видов потерь в отдельных бизнес-процессах действуют, наверно, в каждой развитой компании любой сферы деятельности.

В зависимости от специфики предприятия делают акцент на разных инструментах повышения эффективности и трансформации культуры. Внедрение философии бережливого производства воздействует как на экономические показатели, так и на результаты производственно-хозяйственной деятельности организации — себестоимость продукта, рентабельность производства, прибыль, размер оборотных средств, объемы незавершенного производства.

Однако, для многих организаций важнейшим остается вопрос эффективности производственных процессов с позиции сложности и продолжительности производственного цикла. Чем он длиннее, тем больше задействовано в нем дополнительных производств, тем меньшей эффективностью отличается производство вообще. К тому же приходится прилагать массу усилий, чтобы координировать процесс и обеспечивать бесперебойную работу. В связи с этим возникает вопрос о возможности применения технологий бережливого производства предприятиями, чей производственный цикл не является повторяющимся, а выпускаемая продукция уникальна.

СЛОЖНО — НЕ ЗНАЧИТ НЕВОЗМОЖНО

Как показал опыт работы российских нефтегазовых гигантов, бережливый подход вполне может быть применен и к неповторяющейся производственной среде. Флагманы нефтегазовой индустрии давно и успешно используют принципы и методы бережливого производства, несмотря на то, что типичный жизненный цикл активов намного короче,

а сложность инструментов намного выше по сравнению с другими отраслями.

Более 5 лет назад на предприятиях нефтегазового комплекса начали успешно реализовывать программы повышения производительности труда, включающие внедрение методов процессного и проектного управления, а также технологий бережливого производства, максимально используя внутренние резервы предприятия без серьезных капиталовложений.

Так, на протяжении нескольких лет в ОАО «Сургутнефтегаз» действует комплексная программа сокращения затрат. Основные ее направления — повторное использование оборудования, внедрение энергосберегающих технологий, инноваций и проведение мероприятий по повышению эффективности производственных мощностей и основных фондов — приобретают особую значимость для компании в современных экономических условиях.

В ПАО «Татнефть» проводится мониторинг производственных процессов, который осуществляется проектной командой. Проектная команда определяет алгоритм действий, разрабатывает и внедряет систему планирования, в основе которой лежит не жесткий план, а система выявления и вовлечения резервов. Это комплекс мероприятий по повышению технологичности и снижению стоимости пусконаладочных работ, например, отказ от проведения ряда последовательных операций, позволяющий сократить потери при перемещении технологического оборудования и персонала.

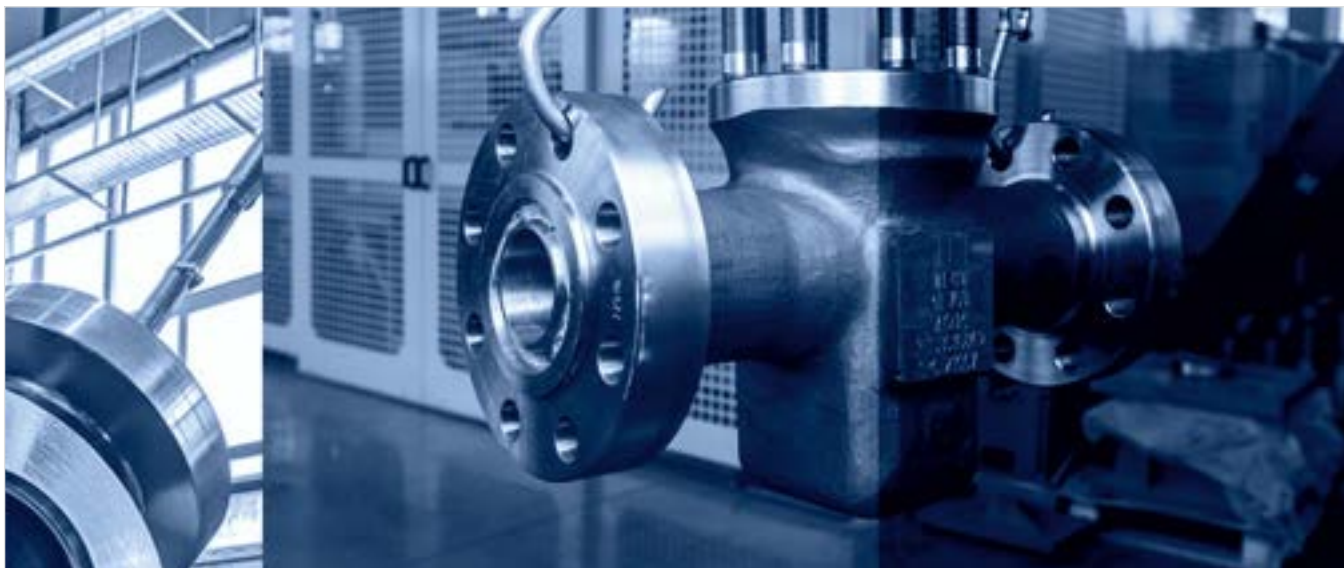
В блоке разведки и добычи «Газпром нефть» несколько лет успешно работает собственная программа внедрения системы непрерывных улучшений ЛИНИЯ. В ходе запуска и реализации программы ЛИНИЯ был изучен и обобщен международный и российский отраслевой опыт развития систем улучшений. Дальнейшая работа была выстроена уже с учетом лучших практик и специфики «Газпром нефть». Программа состоит из трех блоков. Первый — «Операционная система» — направлен на внедрение и использование в повседневной деятельности инструментов выявления и устранения потерь. Второй блок — «Лидерство и культура» — объясняет людям, что устранение потерь зависит от

каждого и каждый может реализовать свой творческий потенциал. Третий блок — «Система управления» — обеспечивает непрерывность улучшений, и это уже задача, лежащая в зоне ответственности менеджеров всех уровней, определяющих цели улучшений и контролирующих их достижение в циклическом режиме.



Сергей Давыдов, директор по производству ГК «Некст Трейд»:

— Группа компаний «Некст Трейд» более 20 лет выпускает уникальное оборудование для эксплуатации на газовых месторождениях в условиях опасных агрессивных сред. Подобное оборудование в России, по некоторым позициям, больше не производит ни одно предприятие. Нашими заказчиками являются ООО «Газпром добыча Астрахань», ООО «Газпром добыча Надым», ООО «Газпром добыча Новый Уренгой», Нижневолжский филиал компании «Лукойл», АО «Арктикгаз» и другие не менее значимые участники нефтегазового рынка России. Разумеется, все производимое нами оборудование уникально, инженерные решения полностью адаптированы под потребности заказчика и условия эксплуатации на каждом промысле. Как следствие, мы сталкиваемся с постоянной необходимостью перестройки производственных цепочек, что, неизбежно ведет к снижению рентабельности производства в целом.



Внедрение технологий бережливого производства для нас назревшая необходимость и реальная точка роста. В «Некст Трейд» есть все необходимые предпосылки с точки зрения организации менеджмента предприятия, чтобы надеяться на успешное внедрение «бережливых» инструментов.

Во-первых, основой нашего предприятия являются люди. Они играют роль созидательной силы в производственном процессе. Оборудование и технологии в свою очередь — лишь средство достижения цели. Ни одна технология, стратегия или теория не способны сделать компанию успешной, привести ее к высоким результатам могут только люди со своим творческим и интеллектуальным потенциалом.

Во-вторых, производственные системы ГК «Некст Трейд» всегда были сфокусированы на максимальном исключении потерь и постоянном совершенствовании производственных процессов. И все сотрудники предприятия, от рабочих до высшего руководства, всегда принимали в этом процессе активное участие.

И, в-третьих, при принятии решений мы традиционно ориентируемся на перспективы дальнейшего развития в большей степени, чем на проблемы сегодняшнего дня. Менеджмент компании стремится своевременно обнаруживать, решать и предупреждать проблемы.

В ближайшее время мы планируем систематизировать работу через максимально четко прописанные и визуализированные стандарты предприятия, например, стандарты продолжительности производственного цикла, стандарты последовательности действий в течение одного цикла, стандарты количества материалов для работы и т.д. Также для нас очень актуальным является внедрение технологии «вытягивающего» производства - организации потока производства, который исключает потери, связанные с ожиданием (пока завершится предыдущий этап работ) и перепроизводством.

В качестве ближайшей задачи мы рассматриваем внедрение системы 5S - управленческой методикой, позволяющей эффективно организовать рабочее пространство. Как показал первый опыт внедрения изменений, работа с оптимизацией пространства дает быстрый, наглядный и легко отцифровываемый

результат. Недавно на предприятии работала проектная группа студентов и преподавателей Воронежского опорного вуза. Целью работы группы было определение узких мест, возможностей оптимизации производственного процесса и точек роста при выпуске одной из серийных номенклатурных позиций. Как показало исследование, наибольшие потери происходят именно в зоне логистике процесса, а не технологий.

ВМЕСТЕ — СИЛА

Идею непрерывных улучшений поддержало и руководство «Кластера производителей нефтегазового и химического оборудования Воронежской области». В ближайшее время предполагается организовать образовательный семинар по бережливому производству для предприятий Кластера.



Александр Дудецкий, директор Ассоциации «Кластер производителей нефтегазового и химического оборудования Воронежской области»:

— Для успешного внедрения бережливого производства необходимо создать достаточные предпосылки, в частности, обучить топ-менеджеров предприятий и руководителей служб по развитию производственной системы основным принципам и инструментам.

Внедрение бережливого производства всегда предполагает комплексный подход, так как состоит из ряда мероприятий, без реализации которых заметных улучшений не достичь. Поэтому и обучение данному процессу захватывает направления по совершенствованию рабочих мест, организации сбалансированного производства, работу с отклонениями и потерями, создание и развитие команды, эффективные принципы мотивации и другое.

Производство высокотехнологичного нефтегазового оборудования является сложным процессом, предполагающим немалое количество технологических переделов, которые проводятся как силами самого предприятия, так и на производстве субпоставщиков и контрагентов. Поэтому для нас актуальными остаются вопросы по управлению запасами и исполнению сроков выполнения заказов.

Ежегодно крупные нефтегазовые компании, являющиеся ключевыми заказчиками нашего Кластера, повышают требования к качеству самой продукции и к тем процессам, которые реализуются на предприятиях для ее производства. Внедрение бережливого производства на предприятиях Кластера — это обязательное условие сохранения конкурентоспособности наших компаний.

Думаю, что инициатива внедрения бережливого производства, начавшаяся с одного из флагманских предприятий Кластера производителей нефтегазового и химического оборудования Воронежской области — ГК Некст Трейд, будет поддержана и продолжена другими воронежскими производителями.

НЕКСТ ТРЕЙД
ГРУППА КОМПАНИЙ

ГК «Некст Трейд»
394038, РФ, г. Воронеж
Ул. Дорожная, д.17, лит «З»
Тел./факс: +7 (473) 260-50-05
e-mail: mail@nt-group.ru
www.nt-group.ru