

LEANия успеха: как металлопереработчикам повысить эффективность и конкурентоспособность



- Игорь Тонев

Генеральный директор Метинвест-СМЦ

Бережливое производство (от англ. Lean production, Lean manufacturing) – это концепция управления производством на основе постоянного стремления к устранению любых возможных потерь, которая возникла на базе опыта компании Toyota. Lean-производство и Lean-менеджмент предполагают вовлечение в процесс оптимизации каждого сотрудника, а также максимально возможную ориентацию на потребителя.

Эта система успешно применяется как в бизнесе, так и в повседневной жизни. Максимальная отдача наблюдается в производстве: бережливый подход заметно сказывается на экономических показателях, на эффективности использования времени и других ресурсов. При этом имеющиеся и потенциальные потери подразделяют на виды, что дает возможность проанализировать методы борьбы с ними. Важно, чтобы все процессы в результате такой трансформации создавали ценность для потребителя.

В металлургии Украины эта концепция появилась в середине 2000-х годов. Конкретно в Группе Метинвест она впервые была применена в 2010 году на Харьцызском трубном заводе, который затем на полгода стал нашей тестовой площадкой в этом плане. Польские советники помогли обучить людей и «обкатать» методологию, после чего подготовленные специалисты вернулись на свои производства и запустили там формирование Lean-подразделений. Процесс начался в «пилотных» цехах и поступательно распространился на прочие сегменты. Теперь на основе принципов Lean действуют все предприятия Метинвеста, и только за 2018 год реализация этих принципов принесла холдингу \$32 млн.

К слову, Lean – это не просто экономика, это ещё и культура. Принципиально важно показать сотрудникам, почему бережливость необходима, чтобы они самостоятельно предлагали варианты улучшений и оптимизаций, а также могли воплощать свои идеи в жизнь.

Для того, чтобы концепция бережливого производства была эффективной, нужна поддержка руководителей предприятий. Также важно соответствующим образом заинтересовать и мотивировать среднее и нижнее звено менеджмента.



Сегодня можно точно сказать, что Lean-культура прижилась в Метинвест-СМЦ. Нам удалось заинтересовать этой концепцией как управленцев всех уровней, так и менеджеров по продажам, разработать и внедрить систему мотивации. Сотрудники сами готовят и подают предложения о том, как упростить и улучшить свою работу. Например, мы уже два года используем цифровую подпись для документов, и не только внутри нашей компании, но и в работе с внешними партнёрами. Начиналось это с логистических услуг, которые мы стали покупать без бумаг.

За счёт оптимизации внутренней логистики и визуального управления удалось сократить время подготовки заказов и отправки автомобилей с товаром, наладить более эффективную работу кранов. В итоге объём отгрузки металлопроката повысился на 20-30%. Снизить простои основного оборудования и нарастить производительность помогает рациональная организация рабочего пространства и уменьшение времени, расходуемого на наладку агрегатов.

В Украине есть «Lean-продвинутые» предприятия-металлообработчики, но их пока мало. Одна из таких компаний – Modern-Expo. По словам представителей компании, за пять лет активного внедрения бережливого менеджмента продуктивность увеличилась на 30%, производственные площади сократились на 25%, отходы – вдвое, а инвестиции в Lean окупались десятикратно.

Однако для основной части металлообработчиков подобные подходы остаются неизведанной территорией. Приведём типичный пример: клиент хочет получить 1 000 т металлоконструкций за три месяца. Но завод выпускает только 300 т/мес., притом ввиду рыночной специфики выполнение заказа в любой момент может быть приостановлено. Поэтому предприятие может поставить за месяц максимум 150 т, а запрошенную тысячу тонн сможет сделать за семь месяцев. Потребителю это не подходит, и завод теряет заказ. Пока производители действуют, исходя только из своих потребностей и не работают с потребностями заказчика, они не могут эффективно участвовать в крупных проектах.

Переработчикам металла, которые настроены оставаться на рынке надолго, мы предлагаем пройти школу Lean-менеджмента. Метинвест-СМЦ совместно с Украинским центром стального строительства и Корпоративным университетом Метинвеста разработал и вывел на рынок Программу повышения управленческой компетенции Basic LEAN. Участники программы получают возможность предложить рынку продукцию более высокого качества, а значит – получить удовлетворённых клиентов. Предприятия, внедряющие у себя концепцию Lean по результатам Программы, повышают производительность и снижают себестоимость, а это – прямая дорога за рамки внутреннего рынка на экспортные просторы. К тому же сектор сможет привлечь больше инвестиций, а экономическая оптимизация сделает соответствующие компании более привлекательными работодателями.