

СтройСаморегулирование.РФ

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ВЫПУСК | март 2023

srogazeta.ru

Фабрика процессов
стр. 2



Строительная отрасль
стр. 3



Фармацевтическая промышленность
стр. 3



Оборонная промышленность
стр. 4



Гражданская промышленность
стр. 4



РЕГИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ: драйвер роста реального сектора экономики



Ирина Валентиновна Голубцова, генеральный директор Регионального центра компетенций в сфере производительности труда Санкт-Петербурга

В России Национальный проект «Производительность труда» реализуется с 2019 года Региональными центрами компетенций (РЦК). Они помогают предприятиям внедрять технологии бережливого производства, совершенствовать управление, логистику и сбыт продукции.

Благодаря высокой эффективности реализуемых решений производительность труда на предприятиях-участниках проекта в среднем возрастает в три раза. Сегодня Национальный проект продлен до 2025 года с возможной пролонгацией еще на пять лет.

О ходе Национального проекта в Северной столице рассказала генеральный директор Регионального центра компетенций в сфере производительности труда Санкт-Петербурга Ирина Валентиновна Голубцова.

- Какие практические результаты получают участники Национального проекта?

-Национальный проект - единая система возможностей, которая позволяет предприятиям усовершенствовать бизнес-процессы, повысить производительность труда на 5% в год. Но это далеко не все: в рамках Национального проекта на предприятии-участнике формируется обученная команда из его же сотрудников, которая помогает предприятию развиваться, постоянно внедряя необходимые технологии, нацеленные на повышение производительности труда.

Подчеркну: повышение эффективности происходит без дополнительных финансовых вложений за счет внутренних ресурсов предприятия.

- Как построена работа с участниками проекта?

- Наш главный инструмент- адресная поддержка каждого участника. В течение проектного цикла (обычно от 4 до 6 месяцев) предприятие курирует наш эксперт - руководитель проекта. Под его контролем на производственной площадке создается «производственный поток» - полигон для выявления проблем и поиска их решения. Одновременно из числа сотрудников

предприятия формируется команда изменений для внедрения новшеств и тиражирования приобретенного опыта на другие участки производства.

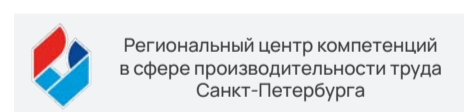
- Какие меры государственной поддержки предусмотрены?

- Сотрудники предприятий-участников Национального проекта могут получить бесплатное обучение по специальным программам по любым необходимым направлениям: они будут приобретены под конкретные нужды участника проекта. Другой вид поддержки - учебная программа «Лидеры производительности», основанная на лучших мировых компетенциях, - она обеспечивает повышение квалификации для руководящего персонала. Программа реализуется Всероссийской академией внешней торговли по заказу Министерства экономического развития Российской Федерации.

- Какие предприятия могут стать участниками Национального проекта?

- Министерство экономического развития Российской Федерации определило участников Национального проекта. Ими могут стать предприятия-представители обрабатывающей промышленности (на данный момент составляют 80% от общего количества участников Нацпроекта), представители строительной отрасли, логистические и транспортные предприятия, организации, осуществляющие хранение. С 2022 года в Нацпроекте могут принять участие и торговые организации. Предприятие-соискатель должно соответствовать финансовому показателю, составляющему 400 млн выручки в год, участие российского капитала - не менее 50%.

Региональный центр компетенций-оператор Национального проекта в Санкт-Петербурге создан в 2019 году. Организация имеет большой штат сотрудников, прошедших специальную подготовку, за плечами каждого огромный опыт.



ФОРМУЛА УСПЕХА



Директор по обучению РЦК Ирина Ивановна Воробьева

Региональный центр компетенций предоставляет предприятиям, вошедшим в Национальный проект «Производительность труда», адресную поддержку - комплекс тренингов и образовательных программ для изучения инструментов бережливого производства. Директор по обучению РЦК Ирина Ивановна Воробьева рассказала о каждом из них.

Директор по обучению РЦК Ирина Ивановна Воробьева рассказала о каждом из них.

• Пилотный поток

Обучение инструментам бережливого производства начинается с определения «пилотного потока». На предприятии формируется рабочая группа - «команда изменений», определяются производственные участки, на которых будет производиться оптимизация процессов.

• Быстрая переналадка

Многономенклатурные предприятия при переходе с продукции на продукцию вынуждены тратить значительное время на переналадку оборудования. На тренинге мы показываем какими способами можно сократить это время. В ходе обучения используется макетный образец станка для отработки ряда специальных навыков.

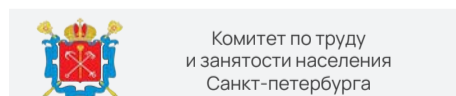
• Стандартизированная работа

Создание стандартов ведет к оптимизации выполнения операций и обучения сотрудников, повышает возможность их взаимозаменяемости. Качество и скорость производственных операций многократно возрастают.

продолжение на стр. 2

КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА - КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ.

Решения в реализации Национального проекта «Производительность труда»



Комитет по труду и занятости населения Санкт-Петербурга

Результатом участия в Национальном проекте для большинства предприятий стало увеличение выработки на треть. Это означает, что растет эффективность каждого сотрудника, улучшается кадровая безопасность.

На вопросы издания ответила первый заместитель председателя Комитета по труду и занятости населения Санкт-Петербурга Елена Евгеньевна Замышляева.

- Почему реализация Национального проекта «Производительность труда» в Санкт-Петербурге одна из важнейших задач?

- Производительность предприятия, его эффективность - залог конкурентоспособности. Для ее сохранения требуется как поиск внутренних резервов и минимизация издержек на каждом этапе производства, так и сотрудники высокой квалификации и повышение культуры труда. Национальный проект дает предприятию все эти составляющие. В рамках создаваемой Проектом культуры труда каждый со-

трудник понимает свою задачу, и что каждое его предложение по оптимизации будет услышано.

-Как Вы оцениваете реализацию Национального проекта «Производительность труда» и работу РЦК СПб в частности? Есть ли реальные изменения за последний год?

- Только за 2022 более трех тысяч сотрудников предприятий-участников Национального проекта были обучены технологиям бережливого производства. Это позволяет не прибегая к внешнему консалтингу тиражировать технологии на своем предприятии.

Все участники Проекта повышали свою выработку в среднем не менее чем на 30%, протекание процесса же сократилось на 39%. Петербургские участники проекта за 2022 год в качестве экономического эффекта получили порядка 2,6 млрд руб., по всей стране он составил 383 млрд руб.

Департамент производительности труда, защиты и поощрения капиталовложений Минэкономразвития России ежегодно формирует рейтинг производительности труда среди субъектов

продолжение на стр. 2

начало на стр. 1

Российской Федерации - участников Национального проекта. В 2022 году Петербург вошел в группу лидеров рейтинга.

Помимо обрабатывающей промышленности к Национальному проекту присоединились главные игроки транспортной отрасли: Метрополитен, Пассажиравтотранс, Горэлектротранс, активное участие принимают предприятия строительной отрасли, а также торговля и пищевая промышленность.

-Как Вы оцениваете кадровую ситуацию в ведущих отраслях Северной столицы на сегодняшний день?

-Мы наблюдаем дефицит кадров практически по всему спектру занятых, как в обрабатывающей промышленности, так и в строительной отрасли, и на транспорте. Мы видим, что к Проекту присоединяются и строительные компании, и транспортные. Дело в том, что технологии Проекта помогают перераспределить обязанности сотрудников, перенастроить производственные процессы, структурировать должностные обязанности.

-Ещё в 2021 году говорилось, что Национальный проект позволяет победить кадровый голод. Расскажите, пожалуйста, как это работает?

- Повышение эффективности текущего персонала происходит без непосредственного увеличения числа сотрудников, а через инструменты бережливого производства, стандартизацию работ, определение четких должностных обязанностей, составление индивидуального плана обучения, установку нового оборудования и так далее.

Например, компания «Теремок» перемещает поваров на те точки питания,

где их требуется больше в связи с потоком посетителей. Это возможно благодаря стандартизации рабочих мест поваров: при смене цеха у сотрудника вопросов не возникает, темп работы не снижается. Применяет такие технологии и строительная отрасль.



Елена Евгеньевна Замышляева, первый заместитель председателя Комитета по труду и занятости населения Санкт-Петербурга

Например, компания «ПСК» достигла повышения кадрового потенциала за счет настройки логистики специалистов в зависимости от конкретных задач на каждый день и стандартизации операций.

Предприятия часто подходят к вопросу повышения кадрового потенциала «в комплексе» и используют не только инструменты, предлагаемые Регио-

нальным центром компетенций, а также параллельно участвуют в других государственных программах.

- Каковы перспективы реализации Национального проекта «Производительность труда»?

- Национальный проект доказал свою

эффективность: за 2022 год предприятия в сумме получили 2,6 млрд. руб. экономического эффекта. Сейчас в национальном проекте «Производительность труда» участвует 190 предприятий Петербурга. По планам за 2023 год число участников увеличится до 247. Проект продлен на 2025 год, ведется обсуждение о продлении до 2030 года.

ФОРМУЛА УСПЕХА

(начало на стр. 1)

• Эффективность оборудования

Один из ключевых показателей – эффективность работы оборудования на производственной площадке. Эксперты РЦК применяют ряд формул, позволяющих провести точный анализ текущей ситуации.

• Методика решения проблем

Определение проблем на производстве – необходимое условие для успешной реализации проекта. В процессе обучения сотрудники предприятия учатся определять источники проблем и осваивают технологии их решений.

• Система 5С

Одна из задач, решаемая экспертами РЦК, сокращение времени выполнения технологических операций на рабочем месте. Система 5С позволяет организовать эффективные безопасные рабочие места, как на производственных участках, так и в рамках всего предприятия.

• Картирование

Для визуального отображения процесса необходимых изменений формируется набор карт, описывающих процессы. На них схематически изображается каждое действие и движение материальных и информационных потоков.

• Декомпозиция целей

Это процесс разбивки одной крупной цели на несколько малых, которые в свою очередь разбиваются на простейшие действия.

ФАБРИКИ ПРОЦЕССОВ: реальные обстоятельства



Фабрика процессов. Обучение прошли более тысячи сотрудников петербургских предприятий.

Национальный проект «Производительность труда» - это в первую очередь адресная поддержка предприятий, неотъемлемая часть которой заключается в обучении персонала технологиям бережливого производства. Понять принципы этого рационализаторского подхода позволяют Фабрики процессов - особые тренинги проводимые РЦК, в основе которых лежит бизнес-моделирование.

ФАБРИКА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

Сотрудникам кондитерского предприятия «Карат Плюс», которое недавно присоединилось к Национальному проекту, предстоит на время сменить профессию и под руководством тренера Фабрики процессов освоить сборку регулятора давления газа, сделав ее максимально эффективной.

Как поясняет директор по аналитике и коммуникациям РЦК в Санкт-Петербурге Наталья Васильевна Левкина, такой тренинг позволяет специалистам РЦК показать команде, какое влияние бережливое производство окажет на производственные и экономические процессы предприятия участника Национального проекта «Производительность труда».

Участники тренинга оптимизируют трудовой процесс: компонуют столы, создавая конвейер, вводят адресное хранение на складе, «покупают» подходящий инструмент и перчатки.

После каждой смены результаты направляются в инфоцентр, фиксируются на доске; каждый сотрудник рассказывает, что мешало работе, а что удалось улучшить, вносит предложения.

- В такой форме проще всего изучить принцип действия инструментов бережливого производства: увидеть потери (большое расстояние между сборочными станциями), применить картирование (изобразить последовательность сборки продукта и через нее прийти к формированию конвейера), создать инфоцентр, - комментирует происходящее Наталья Левкина. - Главное - люди из разных отделов начинают понимать основы изменений, проводимых на их предприятии.

ФАБРИКА ОФИСНЫХ ПРОЦЕССОВ

Сегодня на учебную площадку РЦК вышли сотрудники производственной компании АО «БетонИКА» - участника Национального проекта «Производительность труда».

-Тренер Фабрики играет роль начальника цеха: ему необходимы материалы для производства, а участники тренинга - это специалисты, через которых проходят заявки на закупку сырья.

Всё, что мы знаем о бережливом производстве, находит применение и в офисе. Тренинг позволяет участникам увидеть, что внедрение таких инструментов на всем предприятии без исключения дает возможность эффективно работать всем его подразделениям, - подчеркивает Левкина.

Участники тренинга также убеждены, что процесс обучения гарантирует достижение высоких результатов.

ОПТИМИЗАЦИЯ В ДЕЙСТВИИ



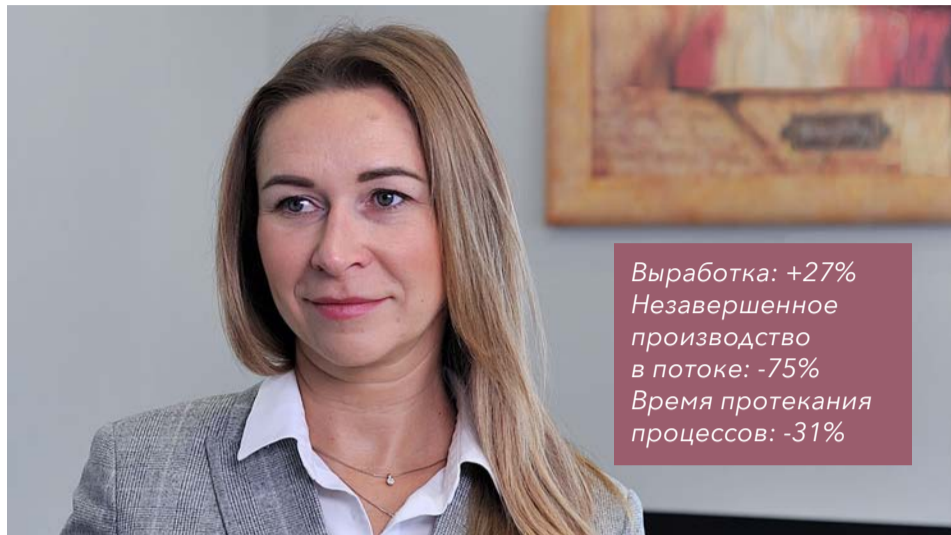
Андрей Ильич Терebin, генеральный директор «Карат Плюс»

- Почему важен этот тренинг? На рынке выигрывает тот, кто конкурентоспособен, а производительность труда - одна из главных составляющих конкуренции. Это аксиома, известная каждому предпринимателю. Поэтому оптимизировать процессы обязательно нужно, без этого даже нет смысла выходить на рынок.

Здесь же мы наблюдаем оптимизацию в действии: видим ошибки, анализируем и просчитываем их экономику. И этот опыт будет обязательно применен в нашей работе.

Также весь коллектив вышел на единый уровень понимания процессов оптимизации. Это облегчает решение ряда актуальных производственных задач и способствует повышению конкурентоспособности предприятия.

«БетоНИКА»: стратегия непрерывных изменений



Выработка: +27%
Незавершенное производство в потоке: -75%
Время протекания процессов: -31%

Ирина Сергеевна Бельнская, генеральный директор «БетоНИКА»

АО «БетоНИКА» - производитель и поставщик товарного бетона и цементного раствора. Компания успешно работает на рынке строительных материалов с 2016 года. Среди партнеров: ООО Сэтл Строй, ПАО ПИК, ООО КВС-СТРОЙ, АО УПТК-ЭТАЛОН (ЛенСпецСМУ), АО ГАЗСТРОЙПРОЕКТ, ООО Пуск-Лимак-Север, ООО ВЕЛЕССТРОЙ, ООО ГСУ, АО АБЗ-ДОРСТРОЙ, ООО ПЕТРОЭКОЛОГИЯ СЕВЕРОЗАПАД, АО ПО ВОЗРОЖДЕНИЕ и многие другие. Относительно недавно предприятие запустило производство ЖБИ - железобетонных плит.

СТРАТЕГИЯ ПРОИЗВОДСТВА

Компания присоединилась к Национальному проекту в декабре 2021 года. Генеральный директор АО «БетоНИКА» Ирина Сергеевна Бельнская подчеркивает: «Выбор на молодую производственную площадку ЖБИ пал не случайно, хотелось применить технологии бережливого производства именно на

этапе развития нового направления и выстроить его процессы уже с учетом всех рекомендаций экспертов РЦК. Сейчас, по завершении проекта могу с уверенностью сказать, что благодаря специалистам РЦК участок ЖБИ вышел на новый уровень, а технические решения, опробованные на нем, постепенно внедряются на всех наших потоках».

ПЕРЕСЕЧЕНИЕ ПОТОКОВ

Руководил реализацией проекта на предприятии директор по операционной эффективности РЦК Санкт-Петербурга Федор Радионович Дмитриев. Проводя диагностику производственных процессов площадки, эксперт установил: имеет место пересечение потоков.

- Производство и хранение готовой продукции располагались в одном здании, у которого работали лишь одни ворота. Через них загружалась бетонная смесь для формовки, а также происходила отгрузка готовой продукции. Вторые ворота были недоступны из-за организации хранения продукции в этом помещении.

- Поэтому, если загрузка смеси совпала с отгрузкой продукции, то машина, прибывшая за грузом, ожидала порядка часа, - вспоминает Федор Радионович. Эксперты РЦК рекомендовали открыть вторые ворота, проложить рельсовые пути, на них установить транспортную тележку, а снаружи поставить козловой кран.

Таким образом удалось полностью развести потоки загрузки-отгрузки. Также весь склад ЖБИ был перенесен на улицу. В результате было организовано адресное хранение - осуществлена оптимизация логистических цепочек.

Помимо этого для обслуживания производственной площадки был выделен отдельный автобетоносмеситель, забирающая смесь по сигналу и в обход очереди из других машин. Это позволило производству работать без пауз и задержек.

НОВЫЕ ПРАВИЛА



Антон Сергеевич Евсиков, Заместитель генерального директора по производству

Антон Сергеевич демонстрирует комфортные помещения для отдыха и пересменки персонала предприятия, слесарные мастерские, в которых рабочие места организованы по системе «5С», складские помещения с адресным хранением.

- Мы стремимся идти по системе непрерывных изменений, прекрасно понимая, что совершенствуя производственный процесс на одной площадке, мы не можем оставить его «как прежде» на других наших участках, - говорит Антон Евсиков.

Вводя новые правила для персонала, мы не можем не улучшать условия труда. Предприятие - это одна неделимая система. Эффективность нашей работы зависит от четкого взаимодействия всех структурных подразделений - производства, офиса и рациональной логистики.

Компании удалось сократить:

- время протекания процесса на 30% (было 1300 минут стало 900 минут).
- увеличена выработка в смену с 27 штук ЖБИ до 42 штук.

«АЛКОР-БИО»: витамин эффективности

«Компания Алкор-Био» вошла в Национальный проект «Производительность труда» в 2021 году и стала первым представителем фармацевтической промышленности Санкт-Петербурга, который с помощью РЦК применил технологии бережливого производства. Следом за «Алкор-Био» к Национальному проекту присоединились такие крупные фармацевтические компании как «Вертекс», «Герофарм», «Полисан», «Самсон-Мед».

ДИАГНОСТИКА ДИАГНОСТОВ

Как поясняет директор по операционной эффективности РЦК Санкт-Петербурга Федор Радионович Дмитриев, «Компания Алкор-Био» ставила перед собой цель увеличения выпуска готовой продукции.

В качестве потока-образца был выбран участок комплектации, именно здесь собираются воедино многосоставные наборы для диагностики заболеваний. Эксперты РЦК изучили этот участок. - Всего было выявлено порядка 85 проблем, в частности, низкая производительность участка комплектации, большие объемы незавершенного производства (приводят к формированию очередей при постановке продукции на выполнение операций) и большие временные затраты на поиск комплектующих и реагентов, - сообщает Федор Радионович.

Однако рабочая группа предприятия совместно с экспертами РЦК разработали комплексное решение.

Его реализация позволяла вывести производственные мощности компании на желаемый уровень



Выработка: +36%
Незавершенное производство: -13%
Время протекания процессов: -17%

Увеличение выпуска готовой продукции. Цель достигнута.

Холдинг «Алкор-Био» известен как ведущий отечественный производитель и поставщик наборов реагентов для гормональной диагностики, определения онкомаркеров, диагностики инфекционных заболеваний, алергодиагностики. Стремясь повысить производительность труда холдинг обратился в РЦК.

КОНВЕЙЕР ДЛЯ РЕАКТИВОВ

О проделанной работе директор по производству «Компании Алкор-Био» Наталья Владимировна Лягалова вспоминает с гордостью.

- Совместно с экспертами РЦК мы провели анализ работы участка комплектации наборов реагентов. Было принято решение ввести новую единицу оборудования - конвейер. Он спроектирован специально для нас, с учетом требований операторов-комплектовщиков, - рассказывает Наталья Владимировна.

Новая машина практически бесшумна, ее скорость варьируется в зависимости от сложности комплектации набора.

Теперь эффективность работы подразделения увеличилась на 70%.

Также была изучена и подача компонентов на участок.

Приготовление раствора для иммунобиологических планшетов ведется в огромных емкостях. Ранее для отправки на комплектацию продукт разливался в промежуточные емкости, перевозился, затем фасовался, лишь потом он уходил на комплектование.

Теперь два отдела соединяет магистраль: насос направляет раствор в соседнее подразделение, где оператор получает нужную порцию продукта нажатием одной кнопки.

ИТОГИ: ПОРА В ЦИФРУ

Наталья Владимировна подчеркивает, что компания «Алкор-Био» уверенно идет по пути внедрения бережливого производства и на другие свои потоки, демонстрируя рост синергетического эффекта на каждом уровне своей деятельности.

-Теперь после ряда согласований документы находятся в облаке компании. Нет необходимости использовать бумажный архив, проследить изготовление любого продукта очень легко. Таким образом мы практически исключаем потерю времени на работу с бумажным носителем, - делится опытом директор производства.

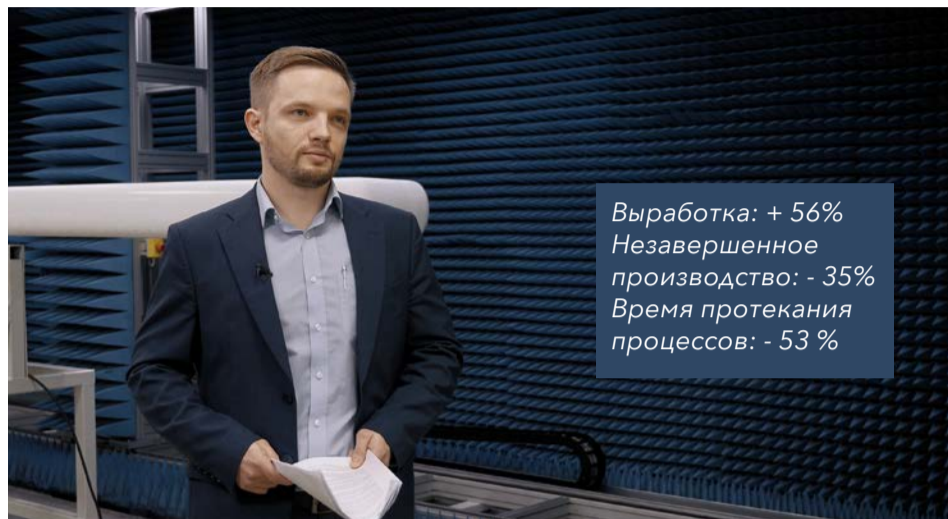
За время участия в Национальном проекте компании удалось сократить время протекания процесса на 17%, объем незавершенного производства снизился на 13%, выработка на одного человека в смену выросла на 36% (было 222 изделия в смену, стало 302). Внедрение технологий бережливого производства прошло успешно, было решено тиражировать опыт и на другие потоки - на офисные процессы.



Наталья Владимировна Лягалова, директор по производству «Алкор-Био»

«РАВЕНСТВО»: БЛИЗКИЙ ГОРИЗОНТ СОБЫТИЙ

Вот уже более семидесяти лет компания «Равенство» создает радиолокационные станции как для военно-морского, так и для гражданского флота. Сотрудничество с Национальным проектом «Производительность труда» началось в августе 2022 года.



Выработка: + 56%
Незавершенное производство: - 35%
Время протекания процессов: - 53 %

Николай Семенович Михайлов, заместитель генерального директора по информационным технологиям и стратегии развития

«КОГДА НЕ ЖДУТ, А ДЕЙСТВУЮТ»

- В качестве потока-образца был выбран сборочный участок производства волноводно-щелевой антенны, которая используется в РЛС «Океан», - рассказывает заместитель генерального директора по информационным технологиям и стратегии развития Николай Семенович Михайлов. - Весь процесс начался с обучения: на предприятии прошли тренинги. Сформированная из сотрудников рабочая группа изучала

работу с потоком-образцом, в то время как топ-менеджмент осваивал теорию декомпозиции целей.

Руководитель проекта РЦК Сергей Владимирович Илюшин вспоминает работу на предприятии:

- В команду изменений вошел широкий круг специалистов, от монтажника до генерального директора. В ходе картирования команда чрезвычайно эффективно работала с руководителем

проекта, самостоятельно указывая на проблемы.

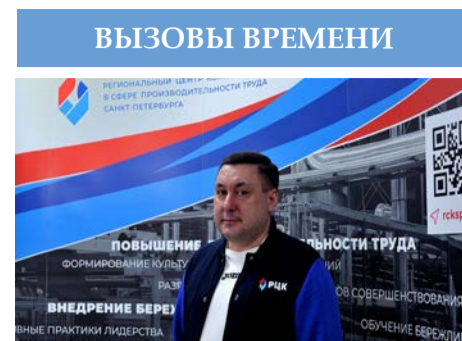
- С механического участка на гальванический перемещалась продукция. Однако гальванический участок не сдавал ее самостоятельно, а отправлял обратно на механический участок. Там производилась повторная приемка, лишь после этого продукция уходила на склад, - вспоминает руководитель проекта РЦК. - В итоге мы исключили множество промежуточных складов, изделие теперь сразу поступает на сборочный участок, где расположен склад комплектации.

Таким образом только за счет улучшения внутренней логистики время протекания процесса удалось снизить на 30%.

ВЫПОЛНЕНИЕ ОБОРОНЗАКАЗА ГАРАНТИРОВАНО

Заместитель генерального директора по информационным технологиям и стратегии развития АО «Равенство» Николай Михайлов результатами реализации проекта доволен: время протекания процесса уменьшилось (со 150 дней до 80) на 53%, незавершенное производство сократили на 35%, выработка выросла на 56% (в деталях и комплектующих).

Проведенный совместно с РЦК комплекс мероприятий стал ответом вызову времени: «В связи с увеличением количества заказов, наше предприятие переходит на двухсменный график работы на ряде производственных участков - перед нами стоит задача ускорения товарного выпуска, - сообщил заместитель генерального директора. - Участие в Национальном проекте и сотрудничество с РЦК, в частности, пришлось как нельзя кстати - теперь мы обладаем особыми компетенциями для выполнения поставленной задачи».



Сергей Владимирович Илюшин, руководитель проекта РЦК

Резюмируя работу Регионального центра Компетенций на предприятии, Илюшин подчеркивает, что компания сформировала и обучила за счет адресной поддержки РЦК высокоэффективную команду.

Теперь полученные знания могут применяться в процессе оптимизации других производственных процессов на предприятии.

Итоги реализации Национального проекта «Производительность труда» на АО «Равенство»:

- сокращение времени протекания процесса с 150 дней до 80 дней (на 53%),
 - сокращение запасов в потоке с 42 шт. до 15 шт. (на 36%),
 - увеличение выработки в потоке: шт./месяц с 124 до 220 (на 56%).
- Планы для дальнейшей реализации:
- открытие новых проектов по оптимизации на других производственных участках;
 - организация рабочих мест по системе 5С на производственных участках.

«ИЗОТЕРМ»: ПРОГНОЗИРУЕМЫЙ СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ДЛЯ ГРАЖДАНСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ



Выработка: +21%
Незавершенное производство в потоке: - 18%
Время протекания процессов: - 37%

Виктория Сергеевна Нестерова, генеральный директор АО «Фирма Изотерм»

АО «Фирма Изотерм» с 1990 года успешно работает на рынке систем водяного отопления: в настоящее время это ведущий российский производитель медно-алюминиевых конвекторов. Однако в 2019 году увеличение числа заказов стало превышать возможности производства. Единственным выходом из сложившейся ситуации было увеличение среднесуточной сдачи продукции, то есть производительности труда. Компания обратилась в Региональный центр компетенций.

ПЕРВЫЕ ШАГИ

Как вспоминает генеральный директор АО «Фирма Изотерм» Виктория Сергеевна Нестерова, о Национальном проекте «Производительность труда» она узнала на заседании в Комитете по

промышленности: «Мне было понятно, что лишь технологии бережливого производства нам помогут выполнять заказы в срок», - подчеркивает она. Предприятие вошло в Национальный проект в 2020 году, поставив себе цель

повысить выработку продукции в сутки. Для создания эталонного участка производства была выбрана сборочная линия. Под руководством специалистов РЦК были проанализированы потери, выполнено картирование всех производственных процессов.

Заместитель директора по производству Александр Александрович Серветник: «Во время пробных замеров хронометража работы за две смены удалось собрать всего 165 изделий. Мы выяснили, что осуществлялся несвоевременный подвоз комплектующих, на участки сборки поступала разная номенклатура запчастей».

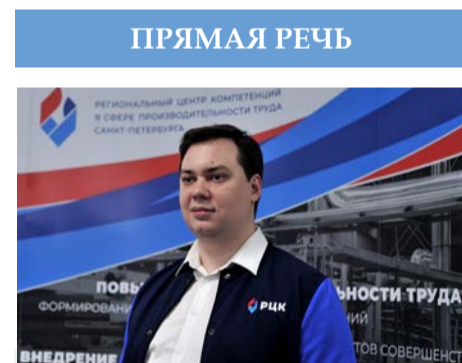
СИНЕРГИЯ В ДЕЙСТВИИ

Совместно со специалистами РЦК сотрудники предприятия определили сборочные операции. На каждом рабочем месте появилась инструкция.

- Мы стандартизировали операции на окрасочных станциях, ввели систему «5С», но загрузка не падала ниже 85%. Стало понятно, что оборудование не справляется и требуется его обновление, - подчеркивает Александр Александрович.

Повышение производительности в два раза позволило предприятию не только брать больше заказов, но и осваивать новую продукцию по линии импортозамещения.

- После установки высокопроизводительного оборудования мы сразу же получили результат - 460 окрашенных изделий в сутки. Теперь мы выпускаем больше изделий, заняв освободившиеся ниши рынка, - подчеркивает заместитель директора Александр Александрович Серветник.



Федор Радионович Дмитриев, директор по операционной эффективности РЦК в Санкт-Петербурге, руководитель проекта

- Мы выявили основные проблемы - потери времени при перемещении и при прохождении операций - рассказывает Дмитриев.

Реализованные мероприятия:

- адресное хранение, система 5С
- изделия собираются одно за одним с помощью стандартизированных операций
- логические перестановки на участке картонажа
- перепланировка на участках производства без возвратов на предыдущие операции
- разработаны алгоритмы для операторов по переналадке окрасочной камеры.

Результаты:

- выработка увеличена на 21%
- количество изделий возросло с 190 шт. до 230 шт. в сутки
- время протекания процесса сократилось с 200 часов до 125 часов.