

ГЛАВНАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЗАДАЧА: повышение эффективности производства

Завод 70-летия Победы является признанным лидером в области применения инструментов повышения эффективности работы. По итогам 2020 года завод одним из первых успешно выполнил все требования 5-летней программы по внедрению и развитию системы менеджмента бережливого производства (СМБП) в соответствии с ГОСТ Р 56404-2015, реализуемой на предприятиях Концерн ВКО «Алмаз – Антей».



ВАСИЛИЙ КУЗНЕЦОВ

Начальник
Управления развития
производственной
системы

Под личным руководством генерального директора Василия Шупранова проделана большая работа. В 2021 году мы раньше многих других в отрасли завершаем базовую настройку, обеспечивающую устойчивое функционирование СМБП предприятия. Речь идет о наших конкурентных преимуществах с точки зрения наличия и работоспособности выстроенной системы управления повышением эффективности производства.

Нам предстоит решение новых задач, связанных с необходимостью глобальной интеграции всех бизнес-процессов на всех уровнях управления. Благодаря выстроенной системе открываются возможности ускорения темпов развития и обеспечения эффективности производства.



ДМИТРИЙ МИХЕЕВ

Руководитель направления
стратегического
развития СМБП

У каждого структурного подразделения будет свой куратор со стороны УРПС. Мы осуществили научный подход к распределению 80 структурных подразделений предприятия среди 15 кураторов: определили критерии, оценили степень значимости. Запланирован переход на полный электронный документооборот по СМБП в СЭД TESSA. В системе будет реализован алгоритм автоматического распределения документов по кураторам и механизм создания общей базы проектов. Это позволяет нам уверенно выходить на инспекционный контроль с целью подтверждения действия сертификата соответствия СМБП требованиям ГОСТ Р 56404, который нас ждет в октябре.

Ежедневно работниками предприятия успешно решаются масштабные задачи по сокращению издержек, росту производительности труда и качества выпускаемой продукции на основе применения инструментов бережливого производства. Рассказывает начальник Управления развития производственной системы **Василий Кузнецов**.

Работа по повышению эффективности на заводе 70-летия Победы осуществляется на трех организационных уровнях:

1 уровень – персональный. На данном уровне действует система подачи предложений по улучшениям (ППУ), позволяющая внести свой вклад в повышение эффективности работы любому сотруднику предприятия – от рядового работника до руководителей самого высокого уровня. В 2020 году решением генерального директора существенно увеличен размер вознаграждений, сегодня он составляет от 500 до 5000 рублей за предложение по улучшению. По итогам 2020 года реализованы ППУ с суммарным экономическим эффектом более 13 млн. рублей.

2 уровень – функциональных подразделений и Дирекций. Владельцы процессов (подразделения или Дирекции) осуществляют разработку и реализацию мероприятий и проектов по повышению эффективности собственных и смежных бизнес-процессов. Общецеховое управление этим уровнем осуществляется на основании ежегодного Приказа генерального директора. Консолидированное измерение результативности работы осуществляет УРПС. Управление проектами ведется на основании распоряжения руководителя Дирекции. В 2020 году реализовано несколько десятков мероприятий с суммарным доказанным экономическим эффектом более 800 тысяч рублей.

3 уровень – общецеховские проекты генерального директора. Это системообразующие проекты полного жизненного цикла, направленные на улучшение бизнес-процессов, затрагивающих функционал нескольких Дирекций на всех уровнях управления. Такие проекты осуществляются на основании приказа генерального директора. По итогам 2020 года экономический эффект от проектов 3-го уровня составил более 29 млн. рублей.

Для обеспечения устойчивого функционирования СМБП предприятия, ее постоянного улучшения и соответствия требованиям ГОСТ Р 56404-2015 генеральным директором **Василием Шупрановым** ежегодно утверждаются политика и цели, а каждым структурным подразделением разрабатываются планы по достижению этих целей. Среди утвержденных целей на 2021 год – внедрение цифровых проектов и достижение целевых показателей, эффективная работа с персоналом и дальнейшее развитие и совершенствование СМБП.

В первом квартале 2021 года Управлением развития производственной системы разработана «Дорожная карта проектов 3-го уровня» на 2021 – 2023 годы, которая содержит более 30-ти крупных системообразующих проектов, которые планируются к реализации на заводе 70-летия Победы.

Усовершенствована система управления проектами, пилотным из них стал «Повышение эффективности производства изделий ЭМУ и ДИ». Результативность выполнения ключевых мероприятий по проекту составила более 80 %, в настоящее время осуществляется подведение итогов и расчет экономического эффекта. Проект заявлен в Концерн ВКО «Алмаз – Антей» на очный этап конкурса проектов бережливого производства, который состоится в начале июня в Москве.

Достигнут 6 уровень оценки зрелости (из 7 возможных)



В марте 2021 года открыт новый проект по повышению эффективности обеспечения инструментом, направленный на совершенствование системы годовой закупки инструмента, опережающее обеспечение производства инструментом в соответствии с технологическими процессами и планом производства. В дальнейшем проект будет масштабироваться под закупку других средств технологического оснащения (оснастки и мерительного инструмента) и средств измерений. Поставлена задача достижения эффективности процесса как лучшей практики, достойной тиражирования на предприятиях Концерн.

СТРЕМИМСЯ К ДОСТИЖЕНИЮ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В текущем году доля гражданской продукции и продукции двойного назначения должна быть увеличена до 20 % от общего объема портфеля заказов. Важной задачей станет разработка плана мероприятий по эффективной загрузке оборудования, направленного на снижение времени простоя и повышение показателя общей эффективности использования лимитирующего оборудования ОЕЕ («Общая эффективность оборудования») до 40 %.

На 20 % требуется повысить эффективность производственного цикла изготовления сложных изделий – электромашинных усилителей и двигателей. Эффективность полного жизненного цикла процесса обеспечения режущим инструментом необходимо будет повысить также на 20 %.

В 2021 году предприятию необходимо обеспечить выполнение показателя «Повышение производительности труда работающих» не менее 10 % относительно 2020 года. В каждом структурном подразделении нужно сократить накладные расходы не менее чем на 4 %.

ВНЕДРЯЕМ ЦИФРОВЫЕ ПРОЕКТЫ

Запланирована реализация 2-го этапа внедрения системы мониторинга загрузки оборудования АИС «Диспетчер» – запуск модуля «Контроль производства». Охват станочного парка, подключенно-

го к системе, будет существенно расширен, в планах – подключение дополнительно еще 100 единиц оборудования. В АИС «Диспетчер» будет производиться автоматический расчет показателей ОЕЕ, что позволит намного более точно анализировать их.

Инновацией года станет старт внедрения новой системы оперативного планирования и управления производством «MES». Система занимается оперативным планированием производства, ее высоко оценили в Концерне и ряде дочерних обществ, где она уже успешно используется. На 1-ом этапе будет введено управление электронным сменно-суточным заданием на рабочем месте оператора на выбранном пилотном участке с целью выработки дальнейших решений.

ВЫСТРАИВАЕМ РАБОТУ С ППУ

Одной из главных задач 2021 года является рост количества предложений по улучшениям (ППУ), которые поступают от персонала предприятия, и повышение экономического эффекта от их внедрения на 20 %. По разработанному УРПС техническому заданию создана карточка ППУ в СЭД TESSA. Оформленные на бумажном носителе ППУ заносятся в TESSA и оцифровываются, что позволяет запустить процесс согласования ППУ членами комиссии дистанционно. Экономисты в режиме реального времени после подачи ППУ в TESSA смогут производить расчеты экономического эффекта каждого поданного предложения. По итогу будет создана полностью цифровая система подачи и рассмотрения ППУ.

Вовлеченность в процессы улучшений руководителей всех дирекций, по оценке начальника УРПС, очень высока. Через лидерство и вовлеченность всего персонала повышается уровень развития СМБП, создаются лучшие практики. Работа по достижению делового совершенства СМБП, соответствующая 7-му уровню оценки зрелости в соответствии с требованиями ГОСТ Р 56404, будет продолжена.

Оценка зрелости СМБП

