

# «БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО» —

Мачевский Д. Г., заместитель генерального директора



**Мачевский Дмитрий Германович**, родился в Ленинграде, в 1982 году. Производственную карьеру начал параллельно с обучением в СПбГУКИТ, на факультете аудиовизуальной техники. Уже через 6 месяцев получил первое повышение — бригадир производственной смены. Через год уехал в Германию, где учился на заводе Wagner, получил международный сертификат по специальности «порошковые покрытия металлов». Данная технология только приходила массово на территорию РФ. Вернулся в РФ, где сразу получил предложение принять участие в крупном проекте международной компании, постоянного поставщика компании «Электролюкс». К 2007 году, в возрасте 25 лет, возглавлял крупную производственную структуру. Запустил несколько заводов «с нуля», плотно работал со специалистами нескольких европейских компаний и оказывал помощь в старте иностранных предприятий на территории РФ. С 2013 года активный участник Международного Бизнес Клуба МВА, проводит тренинги по программам «Бережливое производство в России», «Превращаем ОТК в Отдел Качества», «Применение международных практик в российских производствах» и т. д. С 2014 года работает в компании «ОНИКС» на должности заместителя генерального директора по производству.

**В** последнее время мне часто приходится слышать эту фразу: «Бережливое производство». Собственники поголовно заинтересованы его внедрить, что и понятно, ведь с конца 2014 года ситуация с курсом валюты, санкциями и падением цен на нефть выбила многих из зоны прогнозируемости и окунула в Хаос. Также слышу аналогичные высказывания от ТОП-менеджеров, управляющих, директоров и руководителей. Все хотят это «Бережливое производство», но далеко не все понимают что это, как это и главное — зачем это!

Сразу оговорюсь, что не считаю себя специалистом по внедрению «Бережливого производства», но еще до того, как произошло наше «официальное знакомство», я использовал приемы этой системы. В данной статье я постараюсь описать нашу российскую систему, которая уже несколько лет разрабатывается мною вместе с единомышленниками и внедряется в компании «ОНИКС». Систему, которая не только повышает культуру производства и качество продукции, но и позволяет компании быть лидером в своем сегменте, развиваться, работать эффективно. Систему с простым и доступным названием: «Концепция Качественного Российского Производства», или просто ККРП.

## ЧТО ЭТО?!

Итак, что же такое «Бережливое производство»? Если смотреть в истоки, данная фраза взята из японской философии Кайдзен. Расшифровка весьма проста: Кай — изменения, Дзен — хорошо (лучшее). Сложив два понятия вместе получаем прекрасное слово: «Совершенствование». «Бережливое производство» — одна из составляющих этой философии. Тут мы натываемся на первую массовую ошибку, которую свойственно повторять российским «внедрителям»: совершенствование — это процесс, процесс постоянный, долгий, сложный и бесконечный. По сути, сама формулировка говорит о том, что нельзя просто внедрить «Бережливое производство», к нему нужно стремиться постоянно, планомерно, не останавливаясь на достигнутом. Из этого следует, что данное внедрение — это не процесс одного-двух месяцев, это не какая-то компьютерная система подсчета, не программа, — это философия, образ мышления Ваш и Ваших сотрудников, если хотите, это Ценность Вашей компании. Если кто-то скажет Вам, что внедрил «Бережливое производство» за три месяца в крупной компании, не верьте. Это просто невозможно!

Команда «ОНИКС» поставила перед собой весьма амбициозные цели, понимая, что без постоянного улучшения и развития всех направлений этих целей не достичь. Подход к решению любых задач строится через философию Кайдзен в каждом подразделении. Это не только «Бережливое производство», но и «Бережливая логистика», «Бережливый маркетинг» и т. д. Любое подразделение компании, живущей в режиме «Совершенствования», может использовать принципы Кайдзен, не ограничивайтесь только производственным блоком.

Также необходимо отметить тот факт, что внедрение «Бережливого производства» не даст Вам ежесекундную прибыль, не снизит моментально Ваши издержки и не поднимет производительность Вашего предприятия. Как и любая система, Кайдзен не упадет свыше, к этой философии нужно идти долго и упорно. В первую очередь эта философия должна поселиться в разуме руководителей организации, они должны проникнуться этой идеей, жить ей, думать в рамках этой философии и соответственно принимать решения. Т. е. все начинается с коман-

# ЧТО ЭТО, КАК ЭТО, ЗАЧЕМ ЭТО?

по производству компании «ОНИКС»

дообразования, с той небольшой группы людей, которые должны стать «проповедниками» нового подхо-

да. И именно эти люди должны собственным примером показывать, что «Бережливое производство» — это не

просто красивая и популярная фраза, а система, по которой им нравится работать!

## ЗАЧЕМ ЭТО?!

Как показывает практика, предприятия, где идет постоянный процесс совершенствования, гораздо менее подвержены воздействию внешних факторов, устойчивы к изменениям рынка, быстрее реагируют и перестраиваются под новые тренды и запросы. Это объясняется простыми факторами: внедряя Кайдзен, Вы через какое-то время заметите, что производительность труда стала выше, процент брака и рекламаций ниже, скорость внедрения новой продукции возросла. Мы воспринимаем претензии клиентов как что-то из ряда вон выходящее, как чрезвычайную ситуацию, потому что любая претензия идет вразрез с философией нашей компании.

Все складывается из простых систем бережливости, которые проникают везде, начиная от установки датчиков движения в коридорах и кладовых, заканчивая скоростью реакции ремонтной службы. Более того, изме-

нения затронут не только Ваше предприятие, но и Ваших поставщиков. Вы будете диктовать им новые правила взаимодействия: как раскладывать и упаковывать поставляемые компоненты, как часто привозить, в какое время, сколько хранить в резерве на их складе, сколько поставлять Вам. Могу привести простой пример из жизни: на сборочный конвейер поставлялся компонент, который оператор вынимал из коробки и устанавливал в специальную нишу производимой фабрикой техники. Главный технолог обратил внимание, что компонент упакован в обычный пакет и заклеен скотчем, что заставляло оператора линии долго распаковывать его. Он обратился к оператору линии с просьбой запаковать компонент так, как тот считает нужным. Оператор выбрал наиболее удобный вариант, не только убрав скотч, но и поменяв положение коробки с компонентом на паллете,

чтобы присоединительный элемент был повернут к изделию. Никаких денежных затрат, но цифры впечатляющие: время установки компонента до внедрения изменений — 57 секунд, после — 32 секунды!

Главное в этом примере — это участие оператора в процессе совершенствования. В этом и есть философия Кайдзен, направленная от руководства к подчиненным на всех уровнях структуры организации. Если Ваши работники думают о том, как им эффективнее производить продукцию, принимают активное участие в различных экспериментах по усовершенствованию технологии производства, Вас можно поздравить: на Вашем предприятии есть «Бережливое производство». И я настаиваю на глаголе «есть», т. к. глагол «внедрить» означает некую завершенность процесса, что противоречит самому понятию «Совершенствование».

## ЧТО ТАКОЕ «КОНЦЕПЦИЯ КАЧЕСТВЕННОГО РОССИЙСКОГО ПРОИЗВОДСТВА»?!

ККРП — это система, разработанная специально под условия труда, менталитет и жизненную философию российских предприятий. Это тот самый сборник приемов и инструментов, который «переводит» японскую философию Кайдзен на русский язык, при этом делает это литературно красиво, с учетом особенностей тех самых русских «читателей». Я специально использую аналогию с литературой, это очень ярко отражает главную идею: если просто перевести слово в слово текст зарубежного писателя, Вы не

сможете это читать, произведение просто умрет! Нужен адаптивный перевод, перевод писателя, способного не только понять глубину мысли автора, но и перенести эту глубину в российский текст. Именно поэтому истинные поклонники зарубежных писателей часто спорят, в чем переводе то или иное произведение лучше читать.

ККРП исключает понимание японской, немецкой или иной национальной идеи. Она работает только у нас и способна помочь только тем компаниям, которые используют российский

персонал. Это приемы повышения эффективности, бережливого производства, 5С, использования KPI, переработанные под нас, учитывающие нашу психологию, наши традиции, нашу культуру. Наша компания использует только те приемы мотивирования и поощрения персонала, которые работают в нашей стране. Именно поэтому работники «ОНИКС» хотят работать в нашей компании: мы не навязываем им что-то противоестественное, мы предлагаем им то, что для них действительно важно и ценно.

## И ВСЕ ЖЕ ЗАЧЕМ ЭТО?!

Прежде всего нужно разобраться с одной простой истиной: не в каждой

стране одинаково эффективно и экономически обоснованно производить

все виды товара. В России не производят кофе — не тот климат, в других

странах нет нефти, в третьих нет определенных полезных ископаемых. Поэтому для производства необходимо выбирать то направление, требованиям которого соответствует Ваша климатическая зона и ресурсная база.

В России есть руда, есть энергетические ресурсы — обработка металла, по идее, должна быть нашим приоритетом! И ни один человек не докажет мне, что мы не сможем произвести станок, автомобиль, бытовую технику или танк, хорошего качества и по конкурентной цене. Не сможем и не захотим — это разные понятия. Мы захотели производить компоненты трубопроводной арматуры из российского металла и мы это делаем!

Да, наши накладные расходы, безусловно, выше, чем, скажем, в южных странах: требуется отопление в зимний сезон, требуются серьезные вложения в здания, коммуникации, в работников, которым, в свою очередь, необходимо обеспечивать свои семьи одеждой для разных погодных

сезонов, социальными благами и т. д. Все это важно, т. к. это обуславливает необходимый уровень доходов Ваших сотрудников, а значит, это Ваши расходы. Если сравнивать наши предприятия с предприятиями Китая, о которых сейчас так много говорят, то различия весьма существенные: против наших толстых, утепленных стен — китайские ангары, против наших высокооплачиваемых специалистов — достаточно дешевая рабочая сила, против наших шуб, валенок и шерстяных свитеров — футболки и кепки. Безусловно, капитальные вложения и заработные платы завода на юге Китая не входят ни в какое сравнение с нашими многомиллионными строениями и бюджетами.

Что же можно противопоставить? Прежде всего ресурсы, научную базу, уровень образования работников. Без автоматизации не обойтись, а значит, на первых этапах вложения будут гораздо выше. Но автоматизация позволит превзойти конкурентов и по качеству, и по объему выпуска, что уже

через несколько лет даст неоспоримые конкурентные преимущества.

И вот теперь мы подходим к сути: мало приобрести современное оборудование, набрать хороших специалистов, построить надежное здание, все это еще должно работать, работать эффективно, слаженно, быстро! Вот тут и нужна ККРП. В противном случае может получиться неудобный казус: хотели производить BMW, а получился ВАЗ.

Сегодняшняя ситуация в мире, на мой взгляд, способствует развитию внутреннего производственного кластера. Взлет курсов валют делает российский товар конкурентным, пусть пока речь идет только о финансовой конкуренции. Внедряя такие приемы, как «Бережливое производство», 5С, СИС отчетность, показатели КРП, Вы сможете конкурировать не только ценой, но и качеством выпускаемой продукции, потому что начнете производить эффективно.

*Санкт-Петербург, февраль 2015 года*

## Производство и поставки деталей трубопроводов



ФЛАНЦЫ. ДЕТАЛИ ТРУБОПРОВОДОВ

С **2006** года на рынке

Оперативная **доставка во все регионы РФ**

Аттестованная **лаборатория**

неразрушающего контроля

Общая площадь складского комплекса: **7 000 кв.м**



Реклама

**8 800 555 38 83** (бесплатно по всей РФ)

[www.onyxspb.ru](http://www.onyxspb.ru)