

САЯНСКХИМПЛАСТ: В ПОИСКАХ РЕЗЕРВОВ

ПАВЕЛ ЛУБУЖ

Партнер, руководитель практики «Операционная эффективность», SPG

ДМИТРИЙ ИВАНЧЕНКО

Партнер, руководитель практики «Нефть, газ и химия», SPG



В нынешних условиях российским компаниям, в том числе и компаниям химической отрасли, приходится сталкиваться с внешними ограничениями возможностей для инвестиций и роста бизнеса в целом. При этом, как правило, на каждом предприятии существуют значительные внутренние резервы, которые можно и нужно задействовать.

Совместный комплексный проект по повышению операционной эффективности и производительности труда АО «Саянскхимпласт» и консалтинговой компании Strategy Partners Group (SPG) является успешным примером такого системного подхода к выявлению и реализации внутренних активов. Экономический эффект для предприятия от разработанных и внедренных в рамках проекта инициатив составит десятки миллионов рублей в год.

Во время кризиса в крупных компаниях, особенно в государственных, директивные указания, например сократить штат или снизить число закупок, часто выполняются формально и приводят к несистемным и, как следствие, неэффективным решениям.

Однако есть предприятия, которые стремятся к оптимизации активов и затрат с помощью выявления конкретных областей с высоким потенциалом повышения эффективности, через изменения бизнес-процессов и обучение персонала. Именно такой подход выбрала компания АО «Саянскимпласт», чье производство хлора и каустической соды является опасным (в соответствии с Федеральным законом №116-ФЗ) и любое нерациональное решение может привести к серьезным последствиям.

Комплексный подход

Цель совместного проекта SPG и АО «Саянскимпласт», крупнейшего производителя поливинилхлорида в России, — повышение производительности труда на предприятии. В России этот показатель в разы отстает от зарубежных компаний и зачастую связан с историческими особенностями — недостаточным уровнем автоматизации производства, дефицитом современных технологий, большими объемами ручного труда и использованием устаревших нормативов.

Работы в рамках проекта охватили четыре функциональные области: производство, техническое обслуживание и ремонт оборудования, логистика и управление закупками и запасами.

Для повышения эффективности основного производства были оптимизированы графики работы сменного персонала установок, унифицированы и стандартизированы процедуры осмотра оборудования, расширены зоны его обслуживания и сокращено количество документации.

В области ремонтов оборудования был разработан и внедрен процесс годового планирования ремонтов и модернизации оборудования, включающий в себя критериальную систему приоритизации ремонтных работ и инвестиционных проектов. А также разработан и внедрен процесс оперативного планирования ремонтов методом «скользящего окна», включая поддерживающие инструменты визуализации, мониторинга и отчетности, оптимизирован процесс выдачи нарядов-допусков на огневые и газоопасные работы, осуществлено дополнительное оснащение ремонтных бригад необходимыми инструментами и внедрены стандарты системы 5S в местах проведения ремонтных работ.

В процессах управления логистикой и транспортом были оптимизированы существующие логистические цепочки по доставке грузов на предприятие, в т.ч. документооборот между структурными подразделениями АО «Саянскимпласт» и контрагентами. Кроме того, был создан единый центр контроля за движением транспортных средств предприятия, проведено дооснащение парка транспортных средств датчиками GPS/ГЛОНАСС, разработан

Директор филиала, координатор проекта
Андрей ЗОЛОТАРЁВ:

— Необходимо отметить, что темой повышения производительности труда и в целом операционной эффективности компания «Саянскимпласт» и до реализации проекта с SPG занималась не один год.

Так, была проведена централизация ремонтного персонала, внедрена информационная система ТОиР, оптимизированы многие неэффективные функции, не говоря уже о целом пласте мероприятий технологического характера.

Однако со временем те решения, что лежат на поверхности и которые могли быть спокойно осуществлены самостоятельно, стали подходить к концу, и, наоборот, сложных и длительных мероприятий, требующих непростых решений и изучения опыта других компаний, в том числе и наиболее передовых, становилось все больше.

В этот момент времени мы осознали, что самостоятельно двигаться вперед нам уже очень сложно, поэтому начало сотрудничества со Strategy Partners Group было для нас вполне логичным и своевременным решением.



и внедрен новый регламент использования ТС, выполнено перераспределение ТМЦ по существующим складам, оптимизирована работа складского персонала предприятия и сокращено количество неликвидных запасов.

В рамках проекта работы велись в четырех функциональных областях: производство, ремонт оборудования, логистика и закупки

Для функции управления закупками и запасами были разработаны и внедрены процесс годового планирования закупочной деятельности (основанный на принципах лотирования), процесс проведения закупочных процедур (основанный на принципах информационной открытости и свободной конкуренции) и новый процесс управления запасами. Также в ходе проекта был осуществлен вывод закупок предприятия на электронную торговую площадку.

Все изменения бизнес-процессов были закреплены новой организационной структурой предприятия и новой системой КПЭ и мотивации персонала

Все изменения в бизнес-процессах были отражены в новой процессно-функциональной организационной структуре предприятия, также разработанной в рамках проекта. Это позволило избежать дублирования задач и функций, централизовать процесс управления и консолидировать все сервисные и ремонтные функции в профильных подразделениях.

Для достижения устойчивости проводимых в рамках проекта изменений была внедрена новая система управления эффективностью, включающая в себя систему ключевых показателей эффективности и систему мотивации персонала.

Значимым фактором успеха проекта было вовлечение в изменения сотрудников предприятия на всех уровнях управления

Результат внедрения проектных инициатив — повышение производительности труда в АО «Саянскхимпласт» в среднем на 15%.

Одним из основных результатов проекта является повышение производительности труда

Кроме того, среди результатов проекта снижение уровня запасов на 10%, сокращение топливных затрат на 15%, экономия годового закупочного бюджета до 6%, сокращение времени сверхурочных работ ремонтного персонала при выполнении остановочного ремонта оборудования на 60%.

По результатам проекта снижен уровень запасов, сокращены топливные затраты с экономией закупочного бюджета, сокращено время сверхурочных работ ремонтного персонала

Это существенные показатели, которые исчисляются для АО «Саянскхимпласт» десятками миллионов рублей ежегодно. При этом нужно понимать, что в зависимости от размера компании эффект от реализации аналогичных проектов может выражаться в миллиардах рублей.

Принципы реализации

Проект проходил в три этапа. В первую очередь была проведена диагностика процессов предприятия непосредственно на производственной площадке — там, где работают люди. В течение нескольких недель в цехах АО «Саянскхимпласт» группа консультантов вела непрерывные наблюдения за рабочими процессами, принимала участие в передаче

Экономический эффект АО «Саянскхимпласт» от повышения операционной эффективности и производительности труда составит более 100 млн рублей в год

смен и планерках, изучала документацию предприятия и анализировала ход выполнения производственных и ремонтных планов, выявляя на основе

полученной информации и своего профессионального опыта корневые проблемы и узкие места в процессах предприятия. По итогам диагностики для каждой функциональной области в периметре проекта были выбраны инициативы по ее улучшению.

На втором этапе проекта для каждой выбранной инициативы были детально проработаны решения: созданы новые процессы, документация, инструменты визуального управления.

После этого было проведено тестирование разработанных решений в обычных, повседневных для предприятия, условиях. Для этого командой консультантов было проведено обучение сотрудников и руководителей работе с новыми инструментами и процессами.

Значительный вклад в разработку и тестирование решений внесли руководители направлений, входящие в экспертные группы проекта. Это они сделали финальный доклад высшему руководству предприятия о том, что уже удалось сделать и как в дальнейшем будет продолжаться внедрение разработанных инициатив. Фактически именно они взяли на себя ответственность за достижение результатов — это стало одним из важных факторов успеха всего проекта.

Сложности и решения

Важной особенностью проекта по повышению операционной эффективности и производительности труда АО «Саянскхимпласт» является его комплексность и быстрота. Фактически за полгода — столько длился проект — были пересмотрены все основные и поддерживающие процессы, которые, так или иначе, оказывают влияние на создание ценности. С одной стороны, это представляло определенную сложность для работы ввиду большого числа процессов в периметре проекта, но с другой — обеспечило значимый системный эффект.

Подобных проектов в российской практике, к сожалению, не так много: обычно компании самостоятельно стремятся начать с малого и делать все постепенно. Что предопределяет их результат — ни комплексным, ни существенным он не является.

Важно отметить, что при оптимизации организационных структур и изменении процессов возникает боязнь перемен. Сотрудники опасаются или не хотят изменить сложившийся ход вещей, расширить сферу деятельности или передать часть ответственности другим, постоянно заниматься не только самой работой, но и ее улучшением.

При реализации проекта в АО «Саянскхимпласт» ежедневно велась работа с людьми, с их сомнениями, опасениями, сопротивлением. Было важно донести до каждого, что изменения позволят работать более эффективно, повысят значимость сотрудника, смогут сделать его работу более содержательной и интересной, персонал сможет влиять на результаты своего труда.

Для сокращения сопротивления со стороны сотрудников, а также для достижения устойчивости результатов помимо экспертных групп была создана команда инженеров изменений. В ее состав вошли



Руководитель проекта со стороны АО «Саянскимпласт», заместитель генерального директора предприятия по ремонту, строительству и проектированию Валерий ЦВЕТКОВ:

— Группа «инженеров улучшений» из числа сотрудников предприятия на данном этапе занимается реализацией инициатив. На сегодня готовы штатные расписания, проекты организационных структур, согласованы базовые документы. Работа продолжается по утвержденному графику: идет обучение персонала, разработка инструкций, вносятся корректировки, но существенно целевая структура уже меняться не будет. Ключевой особенностью в этом направлении стал переход предприятия от традиционной цеховой структуры к процессно-функциональной. Планируется, что она начнет функционировать в мае текущего года.



молодые и активные сотрудники предприятия, имеющие достаточный опыт работы на производстве. По завершении основной части проекта они остались в роли внутренних консультантов, носителей разработанных решений и инициатив, а также вошли в кадровый резерв предприятия.

Другой, не менее важный момент, — риск возникновения конфликта интересов на уровне руководителей из-за изменения зон их ответственности нивелировался вовлеченностью в рабочий процесс первого лица компании.

Нет предела совершенству

На сегодняшний день АО «Саянскимпласт» активно внедряет и тиражирует разработанные инициативы в соответствии с подробной дорожной картой на трехлетний период. Очень важно, чтобы работа по улучшению бизнес-процессов не заканчивалась вместе с уходом консультантов после нескольких месяцев проекта, а велась на предприятии постоянно, являясь частью повседневной операционной деятельности.

Успешными примерами российских компаний, непрерывно совершенствующих бизнес-процессы и повышающих свою эффективность, являются Сбербанк, СИБУР, Северсталь, Росатом, КАМАЗ.

Важно, чтобы работа по улучшению бизнес-процессов не заканчивалась вместе с проектом, а проводилась постоянно

В крупных международных компаниях существуют и глобальные корпоративные программы по внедрению постоянных совершенствований, например, как в немецком концерне E.ON, который воплощает подобные проекты по оптимизации бизнес-процессов повсеместно, на всех своих предприятиях по всему миру, включая Россию.

Методы оптимизации и повышения производительности труда по своей сути похожи для любой производственной компании, независимо от отрасли, в которой она работает, поэтому опыт реализованного проекта применим и для других предприятий. 