

ло работающих: в 2010 году трудилось 695 человек, сейчас — 311.

Целлюлозно-бумажный рынок был занят зарубежными компаниями, поэтому победить в конкуренции можно или выпуская те же объемы, но меньшим числом людей, либо тем же коллективом, но большими объемами продукции. Краснокамский завод пошел по первому пути, снижая затраты, увеличивая прибыль и инвестируя ее в производство. В результате снижалась цена на продукцию, тем самым вытесняя с нашего рынка иностранцев. Сейчас завод достиг следующего этапа развития — стал экспортером.

После того как КЗМС насытил рынок существующим ассортиментом, появилась потребность в новых линиях. «Эффективные предприятия идут дальше, вкладываются в науку. Неэффективное производство — по природе не инновационно», — считает господин Пищальников. По его мнению, инвестиции позволяют нашим промышленникам «срезать угол»: «То, что Запад проходил за сто лет, при должной поддержке мы можем наверстать за пять-десять лет». На предприятии наладили выпуск синтетической сетки «Росомаха». Сейчас завод создает совместное предприятие с инвесторами из Арабских Эмиратов.

По мнению топ-менеджера КЗМС, важна и общая корпоративная культура предприятия. Высокоэффективное предприятие строится на принципах инновации, честности и прозрачности. «Только эффективная организация может быть честной. Она честно платит налоги, она модернизирует производство. А неэффективное предприятие выглядит как все неэффективные предприятия», — уверен Дмитрий Пищальников.

СОВЕТ ДА ЭФФЕКТ

Из запущенной программы эксперты считают наиболее ценным моментом консалтинг. По мнению гендиректора Краснокамского ремонтно-механического завода Дмитрия Теплова, советы консультантов помогли спасти не одно пермское предприятие. Краевые власти пообещали участникам программы консультационные услуги от сотрудников корпорации «Росатом». Эксперты говорят, что ее бывший руководитель, первый замглавы администрации президента РФ Сергей Кириенко, смог создать из государственной структуры высокоэффективный холдинг. «Фактически это возможность получить бесплатно очень дорогой консалтинг», — считает губернатор Пермского края Максим Решетников.

В Перми с 2009 года работают собственные консультанты по бережливому производству — Центр содействия изучению международного опыта

управления и организации производства «Кайдзен». Гендиректор центра Алексей Суханов считает, что критерий успеха в повышении производительности труда — это вовлеченность в работу первого лица предприятия. Если гендиректор или собственник проявляет приверженность к общему делу, то все остальное — дело технологии, утверждает консультант.

Участники программы демонстрируют приверженность этим принципам. Одно из них — ООО «Уралбумага», входящее в группу «ПЦБК». На предприятии рассказали, что первым проектным направлением по повышению производительности было выбрано одно из самых ресурсоемких и перспективных подразделений — производство гофротары. Объем гофропродукции, выпускаемой на ПЦБК, составляет около 230 млн кв. м в год. 75% от общего объема изготавливается на производстве гофротары, где трудится около 400 человек. Проектная работа по повышению производительности труда началась с составления карты потока создания ценности при изготовлении гофропродукции. На карте были обозначены области, требующие улучшений. Описано целевое состояние с перспективой на один год и пять лет. Целевыми показателями проекта до конца 2018 года были определены: рост выработки на одного человека на 5%, снижение времени протекания процесса с 9,2 до 3,6 дня — на 60%, а также снижение незавершенного производства почти на 60%.

Современное оборудование требует обслуживания и ремонта. За 2017 год в системе была зафиксирована 1251 неисправность. Своевременное устранение отклонений в работе оборудования сказалось на сокращении аварийных простоев на 13%, а в первом квартале текущего года простои уменьшились на 25% (по сравнению с аналогичным периодом прошлого года), рассказывают на предприятии.

Кроме того, ведется работа по оптимизации потоков движения сырья, оснастки и полуфабрикатов в производственном цехе. Даже небольшие мероприятия, проведенные в рамках программы, дают существенный эффект, добавляют в ПЦБК. К примеру, оптимизация потока расстановки упаковочного оборудования ближе к производственной линии позволила наиболее эффективно использовать время работы автопогрузчиков, сократить трудозатраты на упаковку и время протекания процесса. Сейчас сотрудники работают над изменением регламента смены кассеты на гофроагрегате, что даст возможность сократить время переналадки на две-три минуты, а это, в свою очередь, позволит дополнительно выпустить около 700 тыс. кв. м гофрокартона в год. Аналогичная работа по внедрению инструментов быстрой переналадки ведет-



В РАМКАХ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В «ОДК-ПМ» УДАЛОСЬ НА 10% СОКРАТИТЬ ЦИКЛ СБОРКИ И ИСПЫТАНИЙ ДВИГАТЕЛЯ ПС-90А

ся на участке сложной высечки. Время переналадки на одной из линий сократилось почти в два раза. Высокий уровень автоматизации требует соответствующей квалификации персонала. В прошлом году собственными силами была разработана программа обучения по четырем базовым блокам: базовые знания, профессиональные знания, знания по бережливому производству и программа личностного развития. Кроме того, в подразделении реализуется проект по внедрению системы оценки компетенций персонала, который позволит выявить узкие места в знаниях и умениях сотрудников для дальнейшего повышения уровня квалификации. С момента запуска проекта уже 28 сотрудников предприятия прошли обучение по программам ГК «Росатом».

В пресс-службе «ОДК-ПМ» заявляют, что в повышении производительности труда на заводе заинтересованы абсолютно все — от рабочих до руководителей разных уровней. «У каждого сотрудника есть возможность улучшить любой процесс. Для того чтобы идеи по совершенствованию процессов были реализованы, на предприятии действует система подачи предложений по улучшениям, а так-

же рационализаторских предложений», — отмечают на предприятии. В рамках программы ведутся работы по сокращению циклов сборки и испытаний двигателя ПС-90А. В 2017 году удалось достичь сокращения на 10%. Задача на 2018 год — сократить эти процессы еще на 10% от достигнутого результата.

«Было бы хорошо, если бы государство выделяло высокоэффективные предприятия из общего числа и помогало им. Помощь эффективному промышленнику сразу же даст отдачу — повысится социальный уровень населения. По сути, мы выделяем работу за детские сады, школы и вузы — воспитываем высокоэффективных людей», — резюмирует гендиректор КЗМС Дмитрий Пищальников.

«Эффективное производство — это мировой тренд. Мы не спрячемся от мировой конкуренции. Если не будешь заниматься управлением затратами, вопрос только в том, сколько ты проживешь. Те, кто понимает это в долгосрочной перспективе, занимаются такими процессами постоянно», — добавляет Алексей Суханов, гендиректор центра «Кайзенд». ■

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ «ПМУ» — 2018

Филиал «ПМУ» АО «ОХК «УРАЛХИМ» в городе Перми в 2018 году направит основные усилия на стабилизацию работы оборудования на высоких нагрузках, экономии природных ресурсов, а также на адаптацию существующего производства под нужды потребителя. Для достижения этих целей предусмотрено 654 млн рублей с НДС, что на 9,5% больше, чем в 2017 году.

В 2018 году будут завершены два инвестпроекта, начатые в 2015 году. Один из них — «Стабилизация производительности агрегата аммиака 1725 т/сутки в среднем по году», другой — «Модернизация компрессора природного газа, поз. 102-1» — эффектом от его реализации станет снижение удельного расхода природного газа.

В 2018 году на «ПМУ» будет проведена большая работа по проектированию технического перевооружения системы очистки CO₂ и АХУ агрегата аммиака. Реализация этого инвестпроекта заплани-

рована на 2020 год. Ожидаемый эффект — рост среднегодовой производительности агрегата аммиака с 1725 до 1764 тонн в сутки.

Проект по производству на «ПМУ» микроприллированного карбамида с размером гранул 0,3–1 мм мощностью до 20 тыс. тонн в год с последующей фасовкой также будет завершен в 2018 году. В первой половине текущего года планируется построить фасовочную станцию с комплексом необходимого оборудования.

В 2018 году будут проведены проектно-изыскательские рабо-

ты по проекту «Увеличение фасовки карбамида в мягкие контейнеры до 333 тыс. тонн в год». Его реализация позволит при необходимости паковать в большие мешки весь производимый объем продукта. Такая потребность возникла в связи с запросами предприятий разных отраслей промышленности, приобретающих пермский карбамид для дальнейшей переработки именно в мягких контейнерах.

Кроме того, на «ПМУ» продолжается работа над проектом модернизации агрегата карбамида с увеличением мощности до 2700 тонн в сутки. Проект «Карбамид-2700» предполагает развитие установки синтеза, строительство второй башни приллирования и увеличение производительности агрегата карбамида, что даст прибавку к общему объему выпускаемой продукции около 250 тыс. тонн в год.



Алексей Аверьянов, директор филиала «ПМУ» АО «ОХК «УРАЛХИМ» в городе Перми:

— Программа развития «ПМУ» имеет различные направления и цели. Мы уже добились хороших результатов в увеличении мощностей по производству аммиака и продолжаем эту работу. Пройдены важные этапы в рамках проекта по наращиванию производ-

ства карбамида. Работаем и с самим продуктом: в 2018 году будет реализован проект по выпуску микроприллированного карбамида, который интересен потребителю не только как основа для сложных удобрений. Спектр его применения широк: от разнообразных химических производств до фармакологии и пищевой промышленности.