

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА НА АО «КРАСЦВЕТМЕТ»

Научный руководитель – Гвозданный Вячеслав Афанасьевич

Капашев Адилет Кырымұлы

Студент (магистр)

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Высшая школа
инновационного бизнеса, Москва, Россия

E-mail: a_k.k@mail.ru

Российская компания «Красцветмет» является одним из мировых лидеров по производству драгоценных металлов и изделий из них. Эта старейшая аффинажная компания России перерабатывает все виды минерального и вторичного сырья драгоценных металлов [1]. Продукция компании соответствует международным стандартам качества и представлена на ведущих торговых площадках мира.

Компания «Красцветмет» накопила значительный опыт по внедрению инструментов бережливого производства в используемые технологии и систему управления. Процесс внедрения инструментов бережливого производства (БП) включает 4 направления (этапа) [2]:

1. Бережливое производство как проектная деятельность - работа с консалтинговыми организациями: консультанты обучают команду для перехода на следующий этап и помогают реализацией пилотных проектов.

2. Бережливое производство как проектная деятельность - создание Lean-офиса. Сотрудники данного структурного подразделения (СП) реализуют проекты по БП без привлечения основного персонала, а также занимаются обучением всего персонала компании.

3. Бережливое производство как проектная деятельность - ведение проектов БП производится работниками СП, Лин-офис выступает в качестве консультантов при реализации проектов.

4. Бережливое производство как регулярный менеджмент - считается что на данном этапе внедрены все инструменты Lean. Компания непрерывно совершенствуют свою систему менеджмента согласно философии бережливого производства.

Развитие производственной системы Красцветмета, основанной на принципах и инструментах БП началось в январе 2015 года, была решена кадровая проблема (были отобраны кандидаты на обучение) и выбран пилотный участок для реализации проекта по внедрению Лин-технологий. В рамках проекта были использованы следующие инструменты: создание карты потока создания ценности (КПСЦ), система организации рабочего пространства - 5S, стандартизация рабочих операций, ТРМ - методика эффективного обслуживания оборудования, визуализация - стандартизация рабочих операций, доски ежедневного управления.

В мае 2015 года был создан Лин-офис из сотрудников, прошедших курс обучения, который был проведен консалтинговой организацией. Далее внедрение системы бережливого производства на предприятии проводилось сотрудниками Лин-офиса. В 2016 году была создана программа обучения сотрудников производства основам БП - «Бережливое производство 1.0». В 2018 году к обучению были привлечены офисные сотрудники. На данный момент данный курс является обязательным курсом для новых сотрудников наряду с обучением по охране труда и промышленной безопасности.

В конце 2015 года изменили Положение о рационализаторской деятельности компании, была упрощена процедура подачи и рассмотрения рацпредложений, что дало существен-

ный экономический эффект компании. С 2016 года стартовали проекты сбора необходимых данных для анализа и проведения мероприятий по улучшениям всех направлениях компании построением КПСЦ. На конференции «Красцветмет 2021» было сказано, что компания в 2022 году переходит на третий этап, и в СП компании планируется старт больше 20 проектов по внедрению инструментов бережливого производства [3]. Офисом операционной эффективности (ООЭ) будет проводиться методологическая поддержка проектных групп.

Эффект от внедрения инструментов БП на АО «Красцветмет»:

1) Обучено 1400 работников компании основам Бережливого производства, что составляет 53% от общего числа сотрудников (более 80% производственного персонала), это повысило производительность труда на 20%;

2) С 2015 года подано 4200 рационализаторских предложения, из них принято 3200, вовлеченность производственников более 50;

3) Проекты ООЭ повлияли на сокращение времени переработки сырья, снижение НЗП на 15% и повышение производительности труда на 30%, что дало существенный экономический эффект компании (не подлежит разглашению).

Опыт накопленный компанией «Красцветмет» может служить надежным ориентиром при модернизации других предприятий афинажного производства.

Источники и литература

- 1) 1. Годовой отчет ОАО «Красцветмет» за 2020 год <https://www.krastsvetmet.ru/about-us/> Дата обращения 26.02.2022г
- 2) 2. Вумек Д.П. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании; Пер. с англ. / Д.П. Вумек; Д.П. Вумек, Д.Т. Джонс. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 470 с
- 3) 3. Материалы конференции «Красцветмет 2021». Струкалев К.М. – Бережливый Красцветмет.