

LEANія успіху: як металопереробникам підвищити ефективність і конкурентоспроможність



- Ігор Тонєв

Генеральний директор Метінвест-СМЦ

Ощадливе виробництво (від англ. Lean production, Lean manufacturing) – це концепція управління виробництвом на основі постійного прагнення усунути будь-які можливі втрати, що виникла на базі досвіду компанії Toyota. Lean-виробництво та Lean-менеджмент передбачають залучення до процесу оптимізації кожного співробітника, а також максимально можливу орієнтацію на споживача.

Ця система успішно застосовується як у бізнесі, так і в повсякденному житті. Максимальна віддача спостерігається у виробництві: ошадливий підхід помітно позначається на економічних показниках, на ефективності використання часу та інших ресурсів. При цьому наявні та потенційні втрати розподіляють на види, що дає можливість проаналізувати методи боротьби з ними. Важливо, щоб усі процеси в результаті такої трансформації створювали цінність для споживача.

У

[металургії України](#)

ця концепція з'явилася в середині 2000-х років. Конкретно в Групі Метінвест вона вперше була застосована в 2010 році на Харцизькому трубному заводі, який потім на півроку став нашим тестовим майданчиком у цьому плані. Польські радники допомогли навчити людей і «обкатати» методологію, після чого підготовлені фахівці повернулися на свої виробництва й запустили там формування Lean-підрозділів. Процес почався в «пілотних» цехах і поступально поширився на інші сегменти. Тепер на основі принципів Lean діють всі підприємства Метінвеста, тільки за 2018 рік реалізація цих принципів принесла холдингу \$32 млн.

До слова, Lean – це не просто економіка, це ще й культура. Принципово важливо показати співробітникам, чому ошадливість є необхідною, щоб вони самостійно пропонували варіанти поліпшень і оптимізацій, а також могли втілювати свої ідеї в життя.

Для того, щоб концепція бережливого виробництва була ефективною, потрібна підтримка керівників підприємств. Також важливо відповідним чином зацікавити й мотивувати середню й нижню ланку менеджменту.



Сьогодні можна точно сказати, що Lean-культура прижилася в Метінвест-СМЦ. Нам вдалося зацікавити цією концепцією як управлінців усіх рівнів, так і менеджерів з продажу, розробити й запровадити систему мотивації. Співробітники самі готують і подають пропозиції про те, як спростити та покращити свою роботу. Наприклад, ми вже два роки користуємося цифровим підписом для документів, і не тільки всередині нашої компанії, але й у роботі з зовнішніми партнерами. Починалося це з логістичних послуг, які ми стали купувати без паперів.

За рахунок оптимізації внутрішньої логістики та візуального управління вдалося скоротити час підготовки замовлень і відправки автомобілів із товаром, налагодити більш ефективну роботу кранів. У підсумку обсяг відвантаження

[металопрокату](#)

підвищився на 20-30%. Знизити простої основного устаткування і наростити продуктивність допомагає раціональна організація робочого простору і зменшення часу, що витрачається на налаштування агрегатів.

В Україні є «Lean-просунені» підприємства-металообробники, але їх поки що мало. Одна з таких компаній – Modern-Expo. За словами представників компанії, за п'ять років активного впровадження ощадливого менеджменту продуктивність збільшилася на 30%, виробничі площі скоротилися на 25%, відходи – вдвічі, а інвестиції в Lean окупилися десятикратно.

Однак для основної частини металообробників подібні підходи залишаються незвіданою територією. Наведемо типовий приклад: клієнт хоче отримати 1 000 т металоконструкцій за три місяці. Але завод випускає тільки 300 т/міс., при цьому з огляду на ринкову специфіку виконання замовлення в будь-який момент може бути призупинено. Тому підприємство може поставити за місяць максимум 150 т, а запитану тисячу тонн зможе зробити за сім місяців. Споживачеві це не підходить, і завод втрачає замовлення. Доки виробники діють, виходячи тільки зі своїх потреб і не працюють із потребами замовника, вони не можуть ефективно брати участь у великих проектах.

Переробникам металу, які налаштовані залишатися на ринку надовго, ми пропонуємо пройти школу Lean-менеджменту. Метінвест-СМЦ спільно з Українським центром сталевих будівництва та Корпоративним університетом Метінвесту розробив і вивів на ринок Програму підвищення управлінської компетенції Basic LEAN. Учасники програми отримують можливість запропонувати ринку продукцію більш високої якості, а значить – отримати задоволених клієнтів. Підприємства, які впроваджують у себе концепцію Lean за результатами Програми, підвищують продуктивність і знижують собівартість, а це – пряма дорога за рамки внутрішнього ринку на експортні простори. До того ж сектор зможе залучити більше інвестицій, а економічна оптимізація зробить відповідні компанії привабливішими роботодавцями.