



Управляющий директор ПАО «УМПО» Евгений Семивеличенко: «Лин-технологии априори не являются застывшим инструментом, и одно из их главных условий успеха – постоянное развитие. В ближайшей перспективе мы увидим системный результат».

К системному результату – шаг за шагом

Управляющий директор ПАО «УМПО» Евгений Семивеличенко о движущей силе гармоничного развития предприятия, локальных революциях и ответственности лидеров.

? Евгений Александрович, в УМПО за освоение бережливого производства взяли восемь лет назад. С чего все началось?

Действительно, 2008 год стал для нашего предприятия переломным. В стране сложилась не лучшая экономическая ситуация, в объединении существовала проблема недозагруженности. Требовалось принимать кардинальные решения по оптимизации производства, мы понимали: необходимо что-то менять в глобальном смысле, на системном уровне. Задача стояла выпускать продукцию с наименьшими затратами. В итоге руководство объединения во главе с Александром Викторовичем Артюховым приняло решение строить производственную систему предприятия по тогда еще не особенно известной в России и в нашей отрасли технологии «бережливое производство». То есть к этому шагу нас во многом подтолкнули внешние обстоятельства.

? Значит, это не было следованием тренду?

Ни в коем случае! После детального анализа ситуации стало понятно, что это оптимальное решение. И УМПО в числе первых взяло на себя смелость адаптировать японскую практику к такому сложному производству, как сборка авиационных двигателей. Можно сказать, мы оказались среди тех, кто этот тренд формировал в нашей и смежных отраслях. По крайней мере, на системном уровне.

? Легко ли далось решение о запуске бережливого производства?

На самом деле руководству предприятия пришлось провести основательную подготовительную работу. В июне 2008 года создали управляющий комитет под председательством управляющего директора А.В. Артюхова; общаясь на его заседаниях с руководителями высшего звена, решили для начала разобраться, что же это такое – бережливое производство. Мы выяснили, что в Канаде

его успешно применяют на практике на предприятиях, аналогичных нашему. Так что можно сказать, нас вдохновил опыт зарубежных коллег.

Первым шагом стало изучение теории. Обменивались книгами, проводили семинары... Все самостоятельно. Затем решили попробовать реализовать пробный проект на пилотном участке. Встал вопрос: кто будет курировать работу? Создали управление по развитию производственной системы, куда вошли специалисты, у которых, что называется, глаза горели. Молодые, амбициозные, нацеленные на результат. В итоге проект участка модуля воздухо-воздушного теплообменника был успешно реализован в течение года. Он дал мощный импульс последующей работе, а дальше все закрутилось...

? Значит, лин-технологии в УМПО пришли «сверху»?

Да, что вполне логично. Инициаторами стали топ-менеджеры предприятия. И все наши успехи связаны с тем, что мы на практике подтвердили: бережливое производство хорошо приживается при соблюдении двух основных условий: первое – инициативная команда, второе (и, на мой взгляд, главное) – поддержка и следование этим принципам со стороны высшего руководства.

? Похоже, шаги, предпринятые после реализации пилотного проекта, были значительными...

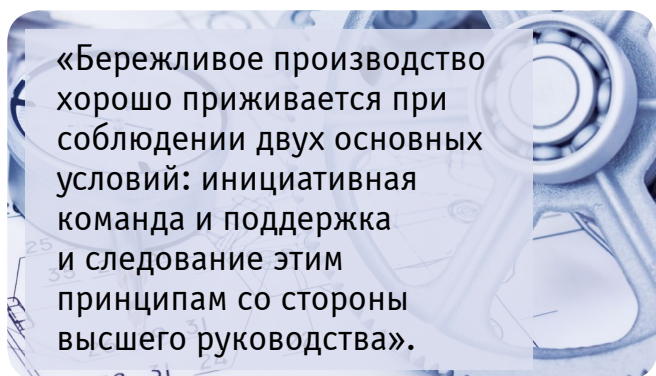
Кстати, первый проект не всеми и не всегда воспринимался как сверхуспешный. Надо честно признать, высказывались справедливые замечания, недостатки удалось устранить. Главное, проект заработал. Через какое-то время после официальной сдачи участка модуля в эксплуатацию мы убедились, что результаты, которых удалось добиться, можно удерживать на определенном уровне и, более того, постепенно улучшать.

Все последующие проекты стартовали довольно мощно. В итоге примерно половина из них «выстрелила» и в короткие сроки успешно завершилась. Другие же через какое-то время замедлили ход, их реализация затянулась. Причины разные. В основном, мешали устои, сложившиеся на предприятии еще в советские годы (взаимодействие рабочих, мастерского состава и начальников цехов; культура исполнительской дисциплины и т.д.).

В целом темп начала освоения бережливого производства на предприятии можно оценивать как «рваный». Но сейчас, с течением времени, нам удалось перейти на системное движение вперед по всем направлениям его развития.

? Локальные революции чередовались с периодами затишья?

Примерно так – сначала. Более того, понимание, что нужно двигаться с определенной скоростью, появилось не сразу. Прошло около трех лет, пока мы осознали: для эволюциони-



«Бережливое производство хорошо приживается при соблюдении двух основных условий: инициативная команда и поддержка и следование этим принципам со стороны высшего руководства».



рования системы необходимо, чтобы она была описана в каких-то критериальных рамках. Это позволяет избежать и проблемы роста. Я подвожу к мысли о том, что идея концепции «Ключи к совершенству», ставшая на сегодня основной движущей силой гармоничного развития предприятия, возникла очень своевременно. Над ней работали около полутора лет. Сейчас в одной части критериев она находится в промышленной эксплуатации, в другой – в тестовой, а какие-то направления еще только начинаем осваивать.

В итоге, в полном смысле этого понятия, на системной дороге мы окончательно оказались спустя пять лет после того, как взялись за внедрение лин-технологий. Как показывает общемировая практика, для крупных компаний это нормально. Например, в «Пратт энд Уитни, Канада» локальное вмешательство в узкие места, которые расширялись с помощью технологий бережливого производства, осуществлялось первые шесть лет. Мы же этот путь преодолели за четыре с половиной года. Сейчас идет соответствующая настройка системы. Механизм, с помощью которого мы собираемся развиваться дальше, – «Ключи к совершенству». Я бы сравнил эту программу с мощным мотором, аккумулятирующим под капотом скоростного автомобиля целый табун «лошадок»... Остается лишь выбрать нужную скорость!..

? Значит, нас ждет равномерное поступательное движение?

Согласно методологии кайдзен, к амбициозным целям следует двигаться размеренно, шаг за шагом. Это означает, что, с одной стороны, мы должны осознавать наши планы на долгосрочный период (например, в «Тойоте» формируют стратегию на 50-100 лет вперед), с другой – каждый новый шаг включает в себе достижение, пусть даже небольшое. В то же время никто не отменял тактику прорыва,

мощного рывка вперед. Думаю, на пути каждого предприятия есть место и эволюционным, и революционным преобразованиям.

? Евгений Александрович, с Вашей точки зрения, сегодняшние результаты оправдывают ожидания восьмилетней давности?

Задачи, которые перед нами встали тогда, не появились из ниоткуда. Проводилась серьезная плановая работа на всех уровнях – и в УМПО, и в федеральных органах власти (в первую очередь в Минпромторге). Считаю, что все намеченные рубежи мы проходим вполне успешно. Особенно если учесть, что лин-технологии априори не являются застывшим инструментом, и одно из главных условий успеха – постоянное развитие. В ближайшей перспективе мы увидим системный результат. Хотя повторюсь: на предприятиях аналогичного масштаба для этого требуется пять-семь лет. Так что нам нужно еще здорово постараться.

? Когда мы сможем говорить о поколении сотрудников, выросших на «бережливых» идеях?

Думаю, пройдет не менее десяти-пятнадцати лет активной работы, прежде чем мы сможем вести речь о целом поколении людей с новым мышлением. Должна быть реализована масса проектов, причем таких, чтобы в эту деятельность оказались вовлечены все подразделения предприятия без исключения.

Более того, думаю, что это первое поколение сотрудников окажется неоднородным (как уже было в истории нашей страны сто лет назад после гражданской войны, когда в учебном классе могли оказаться подростки с разницей в возрасте пять-шесть лет, с разным уровнем интеллектуального ▶

и физического развития)... И только следующее поколение при правильном движении вперед можно будет позиционировать как поколение «бережливого» мышления.

Однако уже сегодня мы можем говорить о том, что в объединении сформировался костяк неравнодушных людей, которые не ждут, когда им спустят инициативу сверху. Среди них и начальники цехов, и мастера, и рабочие... Они сами понимают: чтобы двигаться дальше, нужен порядок.

? **В бережливом производстве коллектив предприятия сравнивается с семьей. В чем Вы видите плюсы такой позиции?**

Мы тоже говорим, что УМПО – это большая семья. А в семье есть правило: если ты обманываешь кого-то, это плохо заканчивается, страдает результат. Нужно научиться говорить правду, какой бы она ни была. И надо понимать, что за правду нельзя наказывать. Много проблем возникает как раз из-за того, что мы чего-то недоговариваем друг другу, опасаясь наказания. Такие вещи нужно изживать. Например, в прошлом году мы сделали большой шаг: совместно со службой качества исключили из нашего документооборота такое понятие, как вина исполнителя. Любая проблема – системная. И не стоит искать крайних. Наказывать надо не за то, что не получилось, а за то, что ничего не делали.

? **Евгений Александрович, каков сейчас общий мировой тренд в сфере лин-технологий?**

На серьезных предприятиях не принято бравировать тем, что ты осваиваешь бережливое производство. Это как бы само собой разумеется. В нашей отрасли (на Западе ее называют аэрокосмической) следовать лин не просто считается хорошим тоном: это своего рода пропуск в клуб предприятий-кооперантов, задействованных в производстве авиакосмической техники.

? **Каковы, на Ваш взгляд, тенденции развития бережливого производства в ОДК? Есть ли на предприятиях корпорации единая система, или в силу специфики каждый развивает свои лин-технологии?**

В рамках стратегии развития корпорации, которая относительно недавно была одобрена ГК «Ростех», предстоит определить внутрикорпоративные объединительные процедуры, которые позволят унифицировать многие решения (управленческие, производственные и т.д.). Одна из задач департамента по развитию производственной системы ОДК – в том числе перенять опыт нашего предприятия в области программы «Ключи к совершенству», чтобы создать для компаний корпорации систему верхнего уровня. Это требуется для формирования единой плоскости координат. Пред-

приятия должны двигаться вперед с примерно одинаковой скоростью. При этом допускаю, что на каждом из них своя специфика будет сохраняться.

? **Как Вы считаете, наступит ли время, когда предприятию не понадобится такое структурное подразделение, как управление по развитию производственной системы?**

Прежде всего замечу: воспринимающие управление по развитию производственной системы как контролирующий орган не правы. Контроля у нас и без того хватает (это прерогатива других служб). «Команда бережливых» нужна для того, чтобы помогать цехам и службам двигаться в верном направлении, консультировать их, оказывать всяческое содействие в системном освоении лин. На многих предприятиях подобные команды существуют в обязательном порядке.

Другой вопрос, что при достижении серьезного уровня развития бережливого производства его идеи растворяются в ежедневных задачах каждого из сотрудников. Вот к этому мы и должны прийти!

? **Когда бережливому производству будут обучать в вузах?**

Совместно с Уфимским государственным авиационным техническим университетом мы сейчас разрабатываем соответствующие программы. Правда, пока они нацелены на повышение квалификации персонала объединения. Однако с уверенностью могу заявить: сегодня вузы начинают задумываться о том, что научная организация труда, широко распространенная в 60-70-е годы, должна быть возвращена в учебный план в новой форме. Многие передовые вузы активно работают в этом направлении.

На одном из совещаний Военно-промышленной комиссии ее председатель, вице-премьер Правительства России Дмитрий Rogozin подчеркнул, что оборонные предприятия должны заниматься бережливым производством, потому что другого глобального инструмента для повышения эффективности экономики нет.

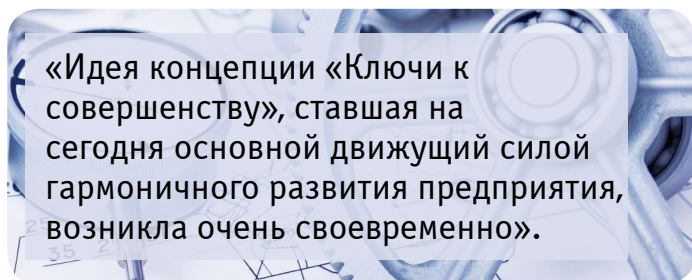
? **Евгений Александрович, что дает УМПО статус лидера в освоении лин-технологий?**

Прежде всего – дополнительную ответственность.

Сегодня очень трудно оставаться на передовых позициях. Есть масса предприятий, которые не просто дышат в затылок, а идут с нами нога в ногу.

Если в самом начале пути наш отрыв был достаточно велик, то сейчас преимущество у более мобильных и менее «сложных» (как по численности, так и по структуре) предприятий. Тот же самый путь, на который УМПО затратило шесть лет, сегодня можно пройти гораздо быстрее, пользуясь громадным пластом информации, который нам удалось наработать и которым мы делимся в рамках различных мероприятий.

В целом, здоровая конкуренция подстегивает и нас, и наших коллег. И я предпочитаю говорить не о лидирующих позициях нашего объединения, а о том, какие меры необходимо принимать, чтобы оставаться в числе первых. Задача УМПО – двигаться дальше со скоростью лидера. И при этом не забывать, что рядом есть не менее достойные предприятия, которые тоже нацелены на успех. ■



«Идея концепции «Ключи к совершенству», ставшая на сегодня основной движущей силой гармоничного развития предприятия, возникла очень своевременно».