



Управляющий директор ММП им. В.В. Чернышева Амир Хакимов, которого уфимские моторостроители помнят по должности заместителя управляющего директора УМПО по экономике и финансам, рассказывает о первых шагах объединения в деле освоения бережливого производства.

«На канадском предприятии я убедился: то, что написано в книгах, может реально работать на практике».

Управляющий директор ММП имени В.В. Чернышева Амир Хакимов рассказывает о том, с чего начиналось бережливое производство в УМПО, где кроется источник экономии для предприятия, а также о роли лидера в запуске глобальных проектов.

– Амир Анисович, в УМПО Ваша деятельность была связана с экономикой, финансами. Почему Вы решили обратить внимание на практику бережливого производства?

– Ответ простой: бережливое производство напрямую связано с экономикой предприятия. Расскажу, как я к этому пришел.

С конца 2007 года экономическое состояние объединения стремительно ухудшалось. В начале 2008-го, как раз перед кризисом, это падение достигло, как мне кажется, своего предела. А дальше – элементарное стечение обстоятельств. Примерно в это же время с УМПО заключила первые контракты компания Pratt & Whitney (Канада). Мне удалось попасть к ним на завод. К моменту моего приезда там уже лет десять внедряли бережливые технологии. За это время им действительно удалось изменить философию своего производства в соответствии с правилами лин. И я убедился: то, о чем написано в книгах, реально может работать на практике.

Тогда же мне попала книга Джеймса Вумека и Дэниела Джонса «Бережливое производство». В ней были не только пошаговые советы, как изменить производственный процесс на заводе: в одной из глав авторы описывали ситуацию, которая полностью совпадала с тем, что происходило в то время в УМПО.

– Вы считаете, американцы достигли таких изменений только благодаря бережливому производству?

– Они внедряли классическую систему производства. И культивировали ее как философию жизни предприятия, требовали соблюдения этих простых правил от каждого. Нам показали целую презентацию со всеми инструментами внедрения практики бережливого производства. Я впервые познакомился там с гейтовой системой принятия решений по проектам.

Все это, безусловно, меня впечатлило. Я понимал, что в этом, в частности, кроется и источник экономии, и потенциал рационального использования средств предприятия.

– **Вы вернулись в Уфу, и что?**

– В УМПО в то время как раз начались заседания антикризисного комитета. Завод оказался в сложном положении, пришлось принимать ряд серьезных мер. Помню, мы пережили даже остановку платежей, реестры на оплату подписывал лично генеральный директор.

На заседаниях антикризисного комитета я каждый раз пытался донести до коллег, что вот же – существует проверенный инструмент, который может помочь и нам. Почему мы этим не занимаемся? Генеральный директор Александр Викторович Артюхов мою инициативу поддерживал. Ряд пред-

На заседаниях антикризисного комитета я каждый раз пытался донести до коллег, что вот же – существует проверенный инструмент, который может помочь и нам. Почему мы этим не занимаемся?

приятий в Башкирии уже шли по тому же пути. Глядя на них, и нам удалось получить «добро» на создание рабочей группы, куда должны были войти лучшие люди завода.

Для начала мы собрали из каждого отдела молодых и перспективных специалистов – в общей сложности человек двадцать. Стали им рассказывать, что такое бережливое производство, дали прочесть книжку Вумека и Джонса, потом попросили написать небольшую работу о том, как они видят внедрение практики бережливого производства на нашем заводе. По результатам было отобрано шестеро человек, которые, на наш взгляд, наиболее четко уловили суть философии лин. Они-то и были организованы в отдельное подразделение – управление по развитию производственной системы.

– **Какие Вы ставили перед ними задачи?**

– Прежде всего – самим вобрать в себя максимум знаний по предмету, понять, что и как делается на других предпри-

ятиях. Я им сразу устроил экскурсию на завод ОЗНА в городе Октябрьском, там освоение лин-технологий шло уже порядка трех лет. Наши новобранцы собственными глазами увидели, что внедрять эти инструменты можно и полезно.

Признаюсь, что раскрутить маховик было очень непросто: мы работали и с цехами, и с управлением по связям с общественностью, сотрудники которого помогали объяснять людям, что к чему.

– **А Вы уже понимали, с чего нужно начинать в производственной сфере? Или все-таки двигались на ощупь?**

– Это, как говорится, классика жанра. Все начинается с картирования и потока создания ценностей: составляется масштабная блок-схема и ведется поиск основных потерь на заводе... Такая была «портянка» длиной метров семь, вся в мелких бумажках! А потом уже пришел черед предлагать серьезные проекты, которые либо одобрялись, либо нет.

Был, например, проект, связанный с организацией участка по производству модуля воздухо-воздушного теплообменника (ВВТ), который успешно реализовали. Мы вели проект по сокращению цикла сборки в сборочном цехе за счет изменения системы планирования, наподобие «точно вовремя». Начали внедрять ключи, по которым стали оценивать каждое подразделение с точки зрения бережливого производства: чистота и культура – на первом месте, затем быстрая переналадка, работа с персоналом...

– **Как Вы сегодня оцениваете достигнутые тогда результаты?**

– Нет предела совершенству! Но изменения, которые произошли в Уфе за это время, значительные. И здесь очень важна роль лидера. В УМПО таковым стал Валерий Сергеевич Теплов (ныне – руководитель департамента техперевооружения и организационно-технического развития Объединенной двигателестроительной корпорации и одновременно помощник управляющего директора УМПО по развитию производственной системы). И еще нужно обязательно создать критическую массу: чтобы сторонников изменений оказалось не меньше, чем противников. Только тогда возможны нововведения.

– **Амир Анисович, как Вы считаете, в каком направлении сейчас должно развиваться бережливое производство в УМПО?**

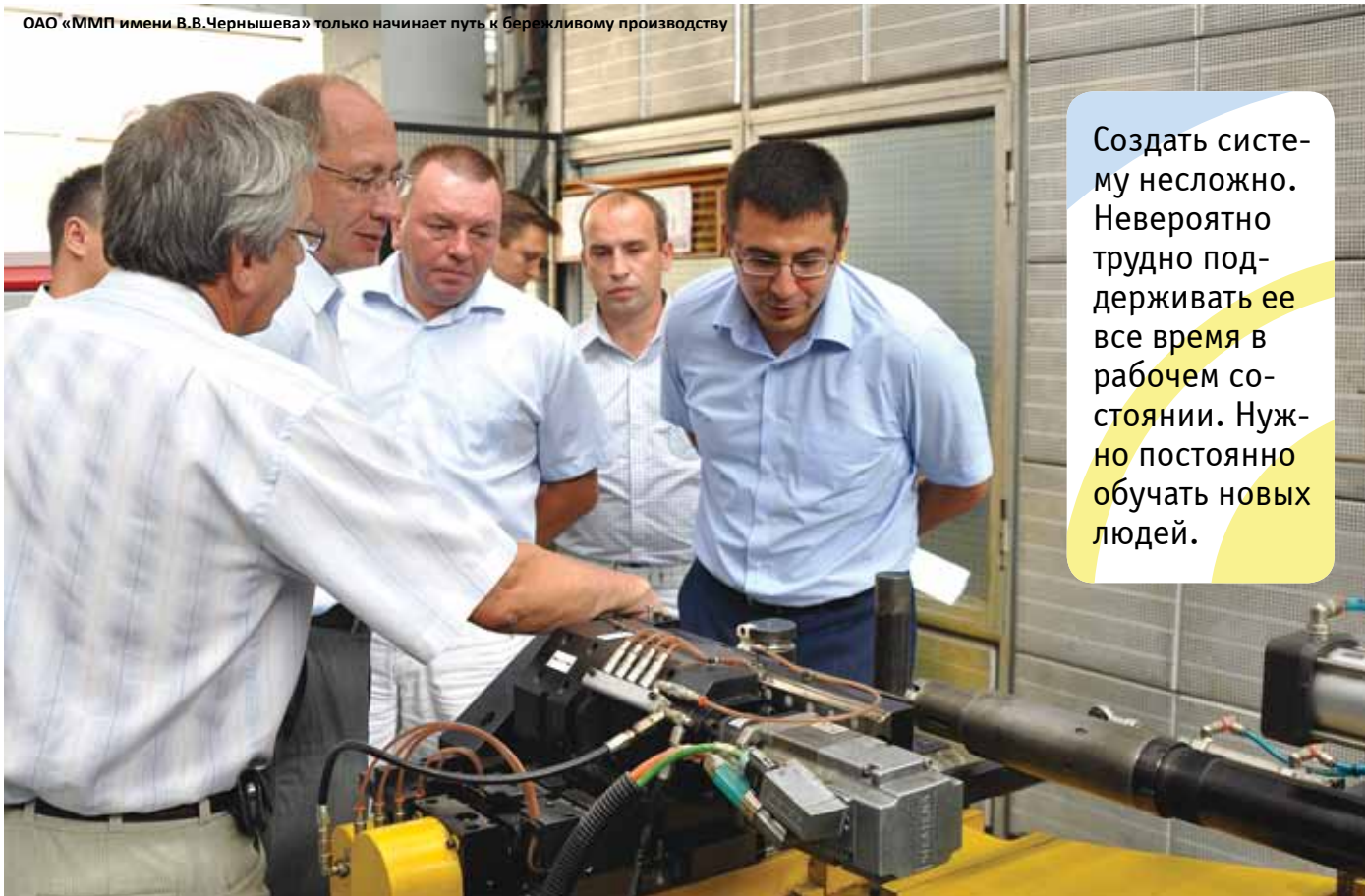
– Нужно совершенствовать то, что уже внедрено. Создать систему несложно. Невероятно трудно поддерживать ее все время в рабочем состоянии. Нужно постоянно обучать новых людей. Высший пилотаж – это работа «точно вовремя», всеобщее обслуживание оборудования, быстрая переналадка, работа с потоком. Такие вещи нужно шлифовать не один десяток лет.

Если мы хотим конкурировать с ведущими западными компаниями в сегменте двигателестроения, нам придется их догонять семимильными шагами. А для этого у людей должна быть мотивация. Ведь на самом деле, не осознавая сути лин-технологий, народ воспринимает их для себя как лишнюю нагрузку, как дополнительный труд. Никто сначала не видит, что в перспективе это увеличивает производительность, облегчает работу.

– **Может, есть моменты, на которые стоило бы обратить особое внимание?**

– Сейчас я так пристально за процессами не слежу. Но когда недавно приезжал в Уфу, то увидел, что движение идет в правильном направлении. Очень порадовала сборка – там масса изменений... Чисто классический вариант у них появился, очень близкий к тому, чего мы планировали достичь на первом этапе.

ОАО «ММП имени В.В.Чернышева» только начинает путь к бережливому производству



Создать систему несложно. Невероятно трудно поддерживать ее все время в рабочем состоянии. Нужно постоянно обучать новых людей.

Конечно, в идеале – поступить так, как во Франции: на заводе Snesta поняли, что старая конфигурация уже не позволяет работать по новым принципам, поэтому... просто построили новый завод. И мы придем к тому, что нужно будет перестраивать подразделения, производить перецеховку деталей.

На ММП имени В.В. Чернышева мы уже дошли до этого, решили, что нужно выбрать основные детали и запустить их в систему планирования так, чтобы последняя сама заставляла нас перестраивать производство.

– Будучи управляющим директором Вы занимаетесь бережливым производством на ММП имени В.В. Чернышева. Несколько слов об этом.

– Начинаем с азов. Взялись за чистоту и культуру. Сейчас пытаемся перестроить систему планирования. Пилотный проект у нас ведут начальник цеха Алексей Васильевич Шатилов и начальник управления информационных технологий

Владимир Анатольевич Кабаков. Я возлагаю на этот проект большие надежды, потому что он может породить серьезные изменения на заводе.

Но у нас здесь пока не создана та самая критическая масса: сторонников бережливого производства очень мало, поэтому быстрых изменений я не жду. Мы делаем в этой области первые шаги, сейчас для нас главное – объяснить людям, что другого пути у них не будет.



Амир Хакимов вместе с Алексеем Шатиловым (слева): идет «расшивка» узких мест цеха

Когда делаются первые шаги по освоению бережливого производства, главное – объяснить людям, что другого пути у них не будет.