



БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Сергей Новиков, генеральный директор компании «ХОМА», — об импортозамещении, успехах в реализации системы бережливого производства и общем менталитете японцев и русских.



Полимерные дисперсии – один из тех продуктов компании, на который делается упор. В чем уникальность их производства в России? Часто ли в вашем бизнесе требуется индивидуальный подход к Клиентам?

Мы уже 20 лет работаем в отрасли и за это время освоили различные технологии производства полимерных дисперсий. Одно из наших преимуществ в том, что мы формируем необходимые свойства продукта непосредственно в процессе органического синтеза. Кроме того, мы единственный отечественный производитель водно-полимерных дисперсий, который обеспечивает техническое сопровождение материала от стадии разработки до его постановки на линию потребителя.



Компания «ХОМА» ведет свою деятельность с 1998 года, разрабатывая и производя широкий ассортимент полимерных дисперсий и клеевых материалов для различных отраслей промышленности. К 2017 году совокупная мощность заводов составила более 30 000 тонн продукции в год.

Наш научно-исследовательский центр оценивает качество продукта, полученного на основе нашего полуфабриката. Такой контроль качества плюс тщательная работа с запросами Клиентов позволяет нам обеспечивать актуальность наших материалов на рынке. Именно благодаря постоянному контакту с потребителями мы разрабатываем новые продукты, налаживаем новые производственные линейки, выходим на сегменты рынка, нестандартные для компаний нашего профиля. Например, мы разработали линию клеев с постоянной липкостью для производства малярных скотчей, стикеров, этикеток.

Вывели на рынок новый пластификатор для строительных смесей. Вышли со своей продукцией в целлюлозно-бумажную отрасль, где также востребованы водно-полимерные дисперсии, и работаем с предприятиями Гознака.

Расскажите о стратегии развития продукции. Что в планах на ближайшие годы?

Мы расширили производство стирол-акриловых дисперсий, а уже в марте планируем завершить расширение и реконструкцию линии винилацетатных дисперсий. Сейчас мы в процессе разработок водных полиуретановых дисперсий, дисперсий с катионным видом стабилизации. Уже скоро мы сможем предложить их своим Клиентам. Это материалы, которых на данный момент нет ни у одного отечественного производителя.

В прошлом году «ХОМА» анонсировала строительство в Нижегородской области новых химико-технологических линий для производства полимерных дисперсий и клеевых материалов. В этом году вы запустили там новую линию по выпуску полимерных акриловых дисперсий для производства основы клеевых и лакокрасочных материалов. За пять лет вы рассчитываете серьезно увеличить объем производства сырьевой базы для клея, лакокрасочных материалов, бумаги и упаковки, а также перенести в Дзержинск свои подмосковные мощности. С чем связан такой рост производства?

Санкционная политика в химической отрасли дала массу возможностей отечественным производителям. Во-первых, наши зарубежные партнеры ушли с рынка. Появилась возможность заполнить определенные сегменты своей продукцией. Во-вторых, Минпромторг РФ стал оказывать всестороннюю поддержку отечественной промышленности. Государство предоставило нам льготный кредит на очень демократичных условиях. Мы же берем на себя вполне определенные обязательства по валовому объему продукции и по участию в программе импортозамещения. Конечно, государственная программа поддержки накладывает достаточно жесткие обязательства. Но все они понятны, прозрачны и четко выражены. С ними удобно работать. И если могут возникнуть сложности с волатильностью цен на сырье, то в востребованности своего продукта по программе импортозамещения мы нисколько не сомневаемся.



Научный комплекс «ХОМА». Фото: компания «ХОМА».

В процессе модернизации стало понятно, что есть смысл консолидировать все свои производственные мощности на одной промышленной площадке. В связи с этим мы решили перенести свои подмосковные мощности в Дзержинск. В первую очередь это дало нам минимизацию логистических и производственных издержек, так как основные компоненты для наших линий мы

получаем от сибуровского производства в Дзержинске. Вторая причина – человеческий потенциал. Дзержинск и окрестности еще во времена СССР называли столицей советской химии. Здесь находятся два профильных института, а также специализированные техникумы, колледжи, училища. Все они дают промышленности хорошо подготовленные кадры.

В 2018 ГОДУ, ПОСЕТИВ ПРОИЗВОДСТВО «ХОМА», ПРЕЗИДЕНТ «ТОЙОТА ИНЖИНИРИНГ КОРПОРЕЙШН» ТОСИХИРО ЯМАДА ОТМЕТИЛ, ЧТО ВПЕРВЫЕ ЗА ВСЕ ВРЕМЯ РАБОТЫ ПО ПРОГРАММЕ «ДИАГНОСТИКА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ» ВИДИТ СТОЛЬ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА НА РОССИЙСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ.

Расскажите об опыте внедрения инструментов бережливого производства на вашем предприятии.

Наша работа в области бережливого производства началась в 2010 году, когда мы пригласили к себе на предприятие консультанта из Toyota Engineering Corporation (TEC), которая занимается внедрением систем бережливого производства по всему миру. В первую очередь нам было интересно узнать, как можно реализовать принципы Toyota не на конвейерной системе, а на производстве, связанном с непрерывным химическим процессом. Мы тогда работали с ним всего четыре дня, но это очень сильно повлияло на дальнейшее развитие компании, направление нашей работы.

В нашей команде уже было активное оргядро из трех десятков специалистов разного профиля и статуса – от руководства предприятия до линейного персонала. Эксперт научил нас основным принципам системы Toyota, которые мы немедленно стали внедрять в производство.

В первую очередь мы занялись инструментом 5S – методом организации и рационализации рабочего пространства. И, на мой взгляд, эта нам неплохо удалось. Затем мы внедрили канбан – внутреннюю систему организации и снабжения. Ошибки производства, вызванные человеческим фактором, у нас контролирует система рока-юке – «защита от ошибки». Не всегда успешно, но работаем с системой быстрой переналадки SMED. К сожалению, из-за специфики химического производства очень сложно переоборудовать линию, не остановив химический процесс. Совсем недавно стали внедрять систему TPM (Total Productive Maintenance), направленную на бережливое обслуживание оборудования. Ключевой для нас стала концепция вытягивающего производства. Имея серьезные ограничения со складскими помещениями, всю свою работу, весь логистический процесс мы выстраиваем, руководствуясь концепцией Lean. На наших складах хранится не более двух минимальных потребностей каждого вида сырья. Мы не производим продукции больше, чем этого требуют ближайшие планы продаж. Это наш закон, наш принцип.

Философия бережливого производства подразумевает бесконечные возможности самосовершенствования, так что работы у нас еще непочатый край. Считаю, что эталон, к которому стоит стремиться, – это производственная система СИБУРа.

Мы работаем с СИБУРом уже более 7 лет. Это наш ключевой поставщик сырьевых компонентов. За это время у нас выстроились серьезные отношения, которые подтверждаются многолетней совместной деятельностью.



Научный комплекс «ХОМА». Фото: компания «ХОМА».

Недавно я был на одной из площадок СИБУРа, где компания делилась опытом построения системы промышленной безопасности и охраны труда. Я был потрясен, как все четко было организовано. В принципе вся работа СИБУРа налажена эффективно. Когда у нас возникают форс-мажорные ситуации, требующие оперативного решения, специалисты СИБУРа всегда оперативно включаются в осознание проблематики, анализируют и предлагают несколько вариантов решения, которые по факту всегда результативны. СИБУР – компания, у которой многому можно научиться.

ЕЩЕ В НАЧАЛЕ НАШЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАМ ГОВОРИЛИ, ЧТО У ЯПОНЦЕВ И РУССКИХ РАЗНЫЙ МЕНТАЛИТЕТ. НО, КАК ЭТО НИ ПАРАДОКСАЛЬНО, НАША ПРАКТИКА ПОКАЗАЛА, ЧТО ЛУЧШИМ ИНСТРУМЕНТОМ ЯВЛЯЕТСЯ НЕ МАТЕРИАЛЬНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ, А ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ЧЕЛОВЕКА В РАБОТУ.

С 2019 года компания присоединилась к программе «Повышение производительности труда и поддержка занятости», а производственная площадка компании «ХОМА» в Нижегородской области стала базой для адаптации принципов бережливого производства к специфике российской химической промышленности. Расскажите об этом подробнее.

Успехи в программе импортозамещения подвигли нас к участию в других государственных программах. С 2019 года компания присоединилась к национальному проекту «Производительность труда и поддержка занятости», суть которой – повышение производительности средних и крупных предприятий.

На местах были созданы региональные центры компетенций, и так получилось, что наш нижегородский центр по своему кадровому насыщению и активности стал одним из лучших в стране. Сотрудники Минэкономразвития, специалисты регионального Минпромторга, эксперты от основного партнера программы корпорации «Росатом» за счет своих компетенций помогают компании повысить производительность, минимизировать сырьевые и производственные издержки, сократить время протекания производственных процессов.

Программа проходит в два этапа. В компанию приезжают эксперты «Росатома» совместно со специалистами профильного

министерства. Тщательно изучается одна из производственных линий предприятия. Совместно с сотрудниками предприятия анализируются все процессы (от поставки сырья до отгрузки готовой продукции), выстраивается карта текущего потока. Специалисты рассматривают возможность сокращения времени производства, внедрения вспомогательных процессов. Определяются виды и объемы потерь. Затем на основании этих расчетов выстраивается модель целевого потока с оптимальным временем производства, необходимым сырьевым и человеческим ресурсом.

На предприятии создается рабочая группа из специалистов разного профиля. Это управленцы, технологи, логисты, сотрудники службы качества, представители сервисных служб, квалифицированные рабочие. Задача этой группы – совместно со сторонними специалистами выявить комплексные проблемы производства и предложить их решение.



Научный комплекс «ХОМА». Фото: компания «ХОМА».

Первый этап программы длится полгода. В течение месяца мы проходим обучение, затем рисуются карты текущего состояния производства, идеального и целевого. Оставшееся время мы выстраиваем производственный цикл, доводя его до нужного состояния. По завершении полугодия к нам вновь приезжают эксперты, подводятся итоги и мы защищаем свою работу.

Участие в программе повышения производительности труда дает предприятию заметные преференции (например, льготное финансирование с минимальными процентами на протяжении пяти лет), но и накладывает на участников определенные обязательства. В конце этого года мы должны показать 10-процентный рост производства на той линии, которую выбрали для оптимизации, затем, в 2020 и 2021 годах, обеспечить ежегодный рост производства еще на 10%.

В 2018 году компания «ХОМА» приняла участие в проекте «Диагностика производительности российских предприятий японскими экспертами и повышение эффективности». Расскажите об итогах участия в этом проекте.

Это одна из российско-японских инициатив, подписанная в рамках Восточного экономического форума во Владивостоке. Мы вошли в число тех двенадцати компаний-счастливчиков, отобранных японскими экспертами для участия в этой программе. Еще на предварительном этапе к нам приезжали представители Японской ассоциации по торговле с Россией и новыми независимыми государствами (ROTOBO). Мы показали им производство, подробно описали проблемы. Они касались наших научных исследований, запуска нового продукта и некоторых управленческих моментов. Кроме того, нам уже тогда предложили выбрать, со специалистами какого профиля мы хотели бы работать по этой программе.

Когда мы уже стали официальными участниками программы, к нам направили специалистов из института Номура и компании Toyota Engineering Corporation. Представьте наше удивление, когда мы на проходной встречали не просто специалиста, а настоящую легенду бережливого производства – президента ТЕС Тосихиро Ямаду.



Визит японских экспертов. Фото: компания «ХОМА».

У нас было несколько встреч в рамках этой программы. Но уже в свой первый приезд японские специалисты помогли нам составить серьезный план мероприятий по решению озвученных нами проблем. В последующие встречи они делали корректировки по ситуации, выявляли недочеты, мешающие нам в решении этих задач. В финале они еще раз провели экспертную оценку нашего предприятия, указали, в каких направлениях необходимо работать дальше, на чем делать акцент в дальнейшей стратегии развития.

Недавно мы получили письмо от Ямады-сан. Он сообщил, что вместе с экспертами будет в России и они готовы посмотреть, как движутся работы, предметно пообщаться с людьми. Так что мы надеемся на продолжение нашей совместной работы.

ФИЛОСОФИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА ПОДРАЗУМЕВАЕТ БЕСКОНЕЧНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, ТАК ЧТО РАБОТЫ У НАС ЕЩЕ НЕПОЧАТЫЙ КРАЙ. СЧИТАЮ, ЧТО ЭТАЛОН, К КОТОРОМУ СТОИТ СТРЕМИТЬСЯ, – ЭТО ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА СИБУРА.

Какие изменения должны произойти на производственной площадке в связи с внедрением принципов бережливого производства? Каких результатов ожидает руководство компании?

В самом начале внедрения инструментов бережливого производства мы на 30–35% увеличили объем полезных площадей. Мы сократили склады готовой продукции в 2–2,5 раза, запасы по разным видам сырья в 4–4,5 раза. И это никак не повлияло на оперативность наших отгрузок. На предприятии с 10 тыс. кв. м это очень актуальное улучшение.

Даже сейчас, через несколько лет работы по принципам бережливого производства, запуская кампанию красных ярлыков, мы можем выкроить еще 10–20 кв. м для организации новой полезной площади.

Скажу больше: очистка площадей от излишков тоже реальная прибыль компании. Все лишнее сырье, строительные материалы и т.д. — это тоже товар, за который мы получили достаточно серьезные деньги.

Благодаря методике SMED мы в 4–5 раз сократили время простоя оборудования при его переналадке или проведении ремонтных работ.

Концепция бережливого производства базируется на активном участии всего коллектива в процессе постоянного совершенствования производственного цикла. Как удается вовлекать всех сотрудников? Сложная ли это задача?

Мы пошли двумя путями. У нас работает система рацпредложений, предполагающая материальное вознаграждение. По итогам внедрения заявки ее автор получает разовую премиальную выплату или годовую надбавку в случае постоянного экономического эффекта. И есть так называемые кайдзен-группы, где работают вовлеченные в процесс энтузиасты. Ведь каждому хочется, чтобы его рабочее место было комфортным и удобным, простые задачи не занимали много времени, а эффективность как специалиста была выше.



Производство «ХОМА». Фото: компания «ХОМА».

Еще в начале нашей деятельности нам говорили, что у японцев и русских разный менталитет. Но, как это ни парадоксально, наша практика показала, что лучшим инструментом является не материальное вознаграждение, а вовлеченность человека в работу. На данный момент кайдзен-группы приносят больше позитивных изменений, нежели рацпредложения.

Сейчас мы набираем персонал с обязательным обучением бережливому производству. За испытательный срок они должны прочитать определенный набор литературы по кайдзен-деятельности и производству в стиле «Тойоты». Мы обязательно аттестуем молодых специалистов, и к этому испытанию они должны не просто изучить несколько фундаментальных трудов, но и уметь пользоваться инструментами аналитического контроля, выявлять потери и находить способы их устранения. Более того, они должны предоставить обязательную исследовательскую работу с аналитическими выкладками и экономическим эффектом. Мы очень серьезно относимся к такой подготовке. Бывает, что ребята не сдают с первого раза и отправляются на пересдачу.

