

Проектная работа — универсальный ключ к развитию

Отечественные промышленные предприятия сталкиваются с типовыми проблемами, негативно влияющими на их работу. Директор дирекции перспективных проектов ООО «УМК «Пумори» **Николай Закалин** рассказал в интервью РР о том, как компаниям можно справиться с этими трудностями и поднять производство на новый уровень.



— Николай Геннадьевич, расскажите о работе дирекции перспективных проектов (ДПП) — достаточно молодого подразделения корпорации «Пумори».

— Действительно, ДПП, которая работает порядка трех лет, — относительно новая структура в корпорации, функционирующей более двух десятков лет. Но, во-первых, молодость не порок, во-вторых, она быстро проходит, и в-третьих, скидок на молодость рынок не дает никому. Наша команда состоит из специалистов, работавших на ведущих должностях машиностроительных предприятий и выполнявших масштабные проекты.

— Какие задачи сейчас стоят перед ДПП?

— Одна из главных задач — это помощь предприятиям корпорации в управлении перспективными проектами по профильным направлениям дирекции. К таким направлениям относятся комплексные инженеринговые проекты технического перевооружения машиностроительных предприятий, системы инструментообеспечения (СИО), системы оперативного управления производством и автоматизации производственных процессов.

Кроме того, дирекция занимается координацией работ по развитию федеральной сети учебно-демонстрационных центров. Подобные центры уже работают в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и других крупных городах, и эту сеть присутствия планируется расширять.

Еще одна крупная задача дирекции — это организация управления технической политикой корпорации, включающая ее разработку и поддержание в актуальном состоянии, развитие новых направлений инженеринга.

— Вы упомянули, что одним из профильных направлений дирекции является внедрение системы инструментообеспечения для предприятий. Расскажите, для чего используется данная система?

— Как писал классик, все счастливые семьи счастливы одинаково. Это выражение, с некоторыми оговорками касательно прилагательного «счастливые», мы можем использовать для характеристики организационных аспектов функционирования СИО большинства отечественных машиностроительных предприятий. И за редким исключением, для каждого предприятия в той или иной степени характерны такие особенности, как множество поставщиков и производителей инструмента, недостаточное нормирование его расхода и хранения, низкая унификация инструмента. Кроме того, часто встречается большое количество нерабо-

тающего и неликвидного инструмента. Все это приводит к накоплению значительных складских запасов.

Предприятия также сталкиваются с проблемой низкой прозрачности затрат и омертвления капитала. Многоступенчатость формирования заказов приводит к ошибкам в заказах и поставках, затраты на обработку заказов повышаются. Нередки и логистические проблемы, и затруднения, вызванные квалификацией персонала, занятого в сфере оборота инструмента. Внедрение и использование новых технологических процессов становится трудновыполнимой задачей. Также предприятия страдают от «российских болезней»: коррупции и хищения инструмента.

По последним данным статистики, выполнение примерно 15% заказов останавливается из-за отсутствия инструмента, а 20–40% инструмента на предприятиях находится без какого-либо контроля.

От всех этих недостатков есть достаточно эффективное средство, называемое на Западе Tool Management. Мы используем для его обозначения термин «система инструментообеспечения». Суть методологии Tool Management — ТМ — состоит в передаче всех или части функций инструментообеспечения предприятия внешней аутсорсинговой компании. Обслуживание по системе ТМ может идти на всех уровнях: от поставки инструмента до полного его обслуживания и взаиморасчетов за готовую продукцию. СИО Пумори предполагает проведение аудита действующей системы, согласование уровня обслуживания, разработку стандартов, регламентов, инструкций, программного интерфейса, нормирование запасов и расхода инструментов, внедрение высокопроизводительного и прогрессивного инструмента, а также средств автоматизации его хранения и учёта.

С нашей точки зрения, обязательным является проектный подход к управлению процессом внедрения СИО. Кроме того, система инструментообеспечения должна быть масштабируемой и тиражируемой.

Заказчик при использовании СИО получает множество преимуществ: это «одно окно» для решения всех вопросов, связанных с обеспечением инструментом и его поддержкой на всех этапах жизненного цикла, достижение целевых показателей, исключение простоев в технологическом цикле, снижение затрат. Учет инструмента на предприятии становится более прозрачным, поддерживается страховой уровень запасов.

В настоящее время дирекция работает над несколькими проектами, находящимися на разных стадиях выполнения. И мы смотрим в будущее с оптимизмом, потому что без него в нашей отрасли, связанной с инновациями в отечественной промышленности, просто никак!