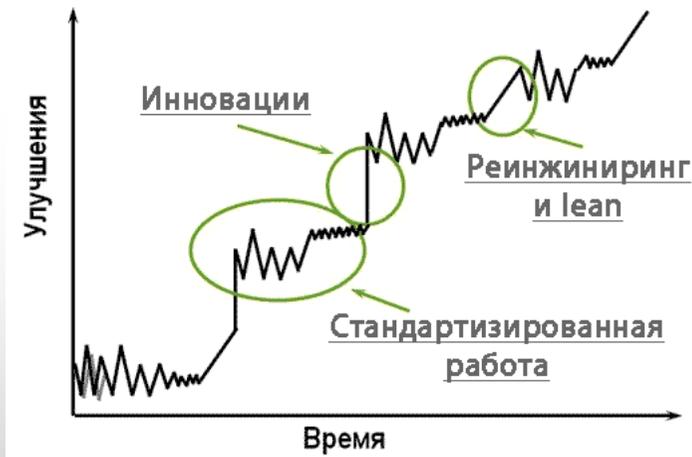


# «Операционная эффективность бизнеса» общие сведения

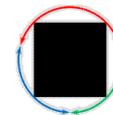


**Сергей Турусов**



ssmap.ru: люди сильные духом

«У меня свой путь. У каждого свой путь. Я следую им, испытывая устойчивую радость и глубокое удовлетворение. Мой путь – моё предназначение. Мой путь – моё намерение. Я принимаю его всем своим существом. Для того чтобы осознать намерение, я следую к пустоте. Она позволяет мне увидеть мир как он есть. Пустота открывается чистому сознанию: без проблем, страхов и суеты. Осознание смерти позволяет избавиться от них. Путь к радости лежит через принятие смерти. Смерть не враг, друг. Смерть учит не терять свою энергию на глупости. Позволяет накопить личную силу. Ощущение своего намерения приводит к неколебимости и спокойствию: не надо конкурировать, критиковать, жаловаться, жалеть, обижаться, оправдываться... Зачем? У меня свой путь, у них свой. Я понимаю, что порой мне придётся идти против системы. Она пока еще не знает, что я намерен сделать ее лучше. Мой путь индивидуален. Не похож на другие. Я принимаю его и ни о чем не сожалею. Он не простой. Порой извилистый, с крутыми виражами. Но такова цена счастья».



## Опыт работы:

1. «ОМК» - *директор проекта* дирекции по развитию бизнес системы (lean)
2. «РУСАЛ»: алюминиевый дивизион Восток «РУСАЛ» – *начальник отдела* технического развития и операционных улучшений
3. «РУСАЛ»: Братский алюминиевый завод - *директор по внедрению* производственной системы (lean), *зам.директора* по управлению производством, директор по технологии, начинал с электролизника, мастера, технолога...
4. «РУСАЛ»: инженерно-технический центр: *руководитель филиала*, начинал с менеджера по технологии
5. «ИЛИМ»: хлорный завод: *зам. начальника цеха* КИПиА, начинал со слесаря КИПиА

## Образование:

- инженер по автоматизации процессов; кандидат технических наук (системный анализ); мастер делового администрирования (ВШБ при МГУ.Ломоносова).

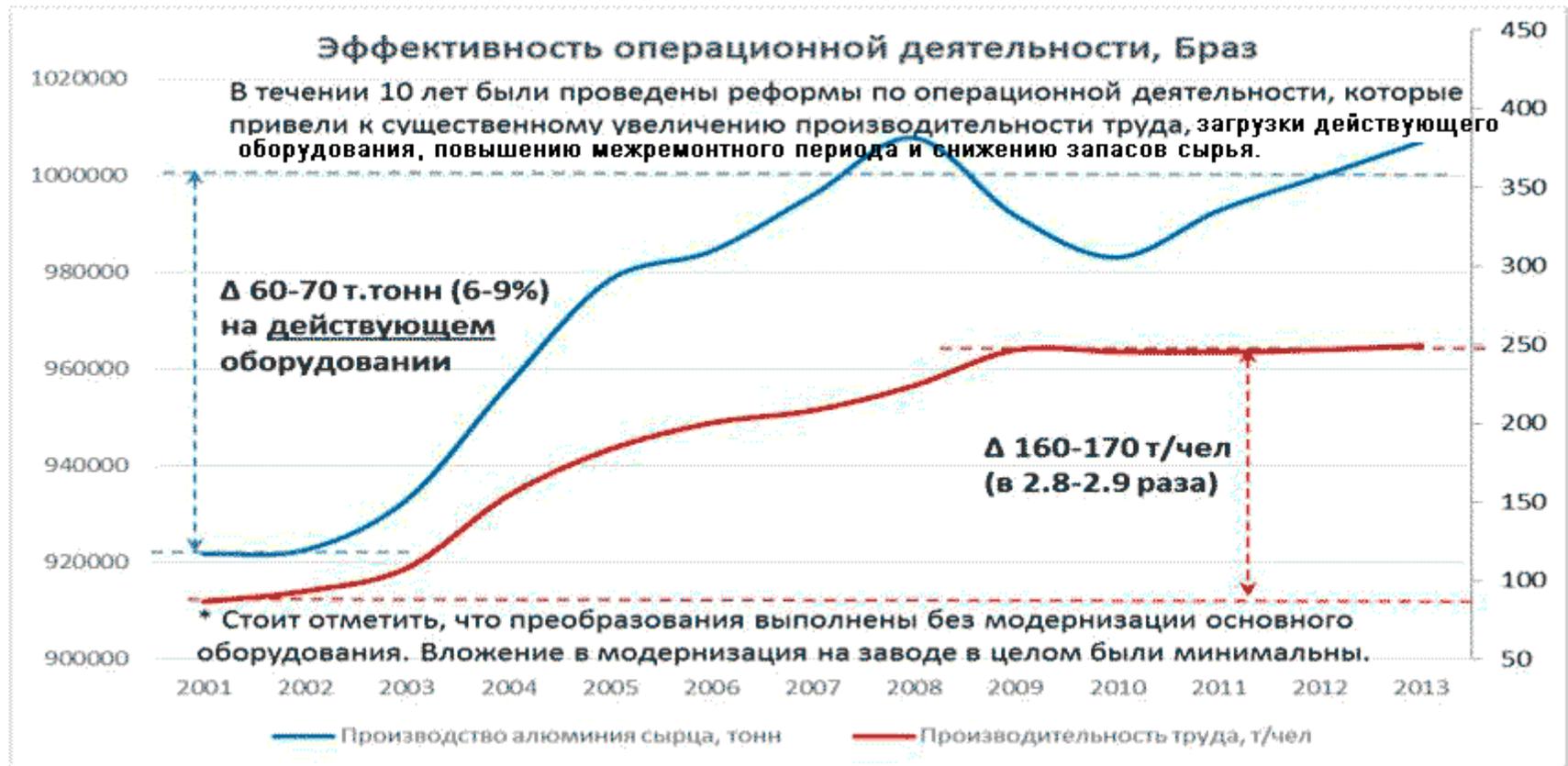
## Проекты:

- «Внедрение эффективной производственной системы на Братском алюминиевом заводе» совместно с западными консультантами» (общая стоимость проекта 26 млн.\$)
- «Запуск и развитие эффективной бизнес-системы в ОМК»

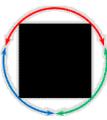


**Турусов Сергей  
Николаевич  
(44 года)**

# Достиженные результаты: реализация проекта «Внедрение эффективной производственной системы на БрАЗе»

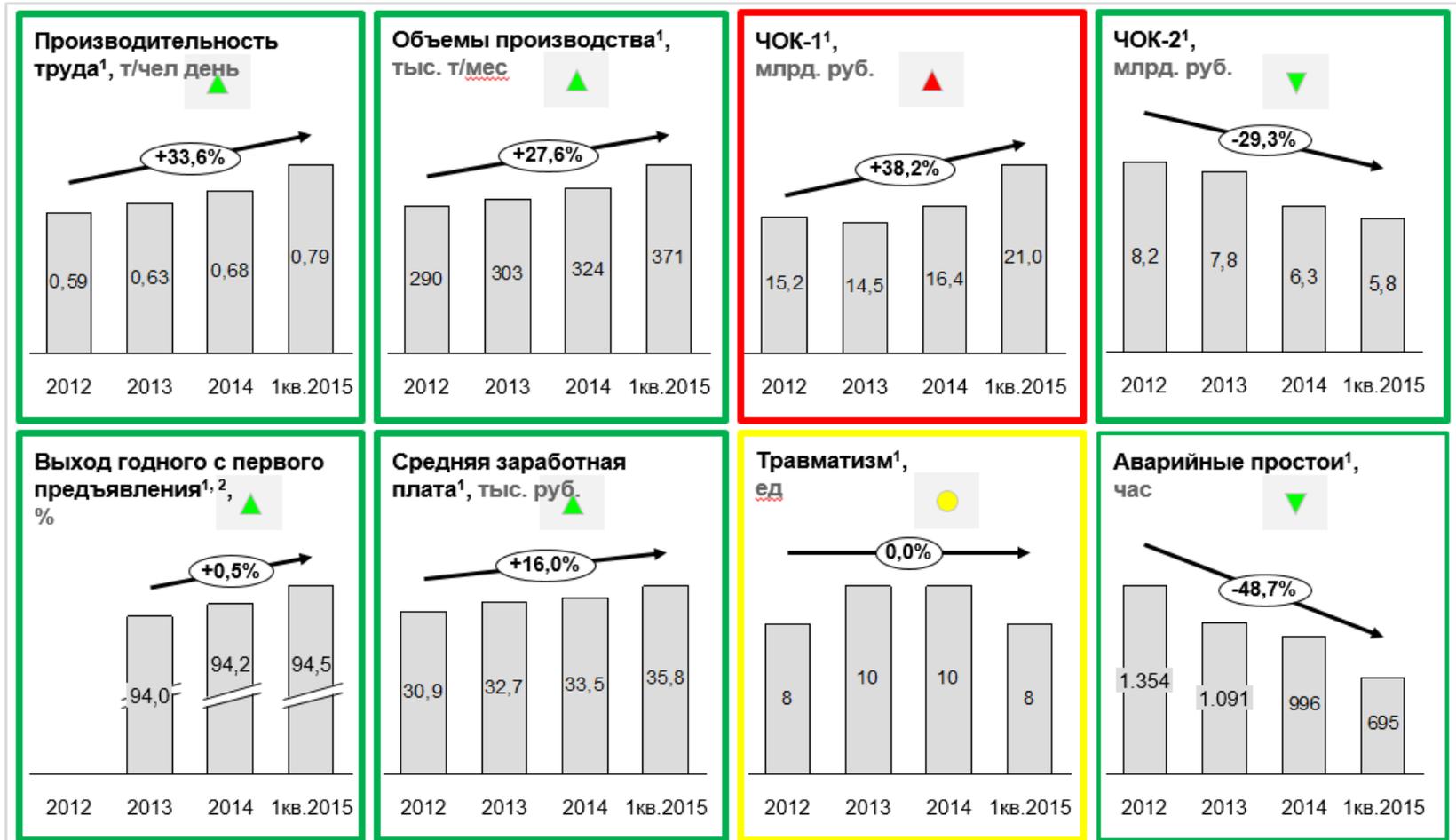


# Достигнутые результаты: проект «Запуск и развитие эффективной бизнес-системы в ОМК»

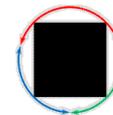


## Динамика ключевых бизнес показателей Выксунской производственной площадки (ОМК)

2012 – 1 кв.2015

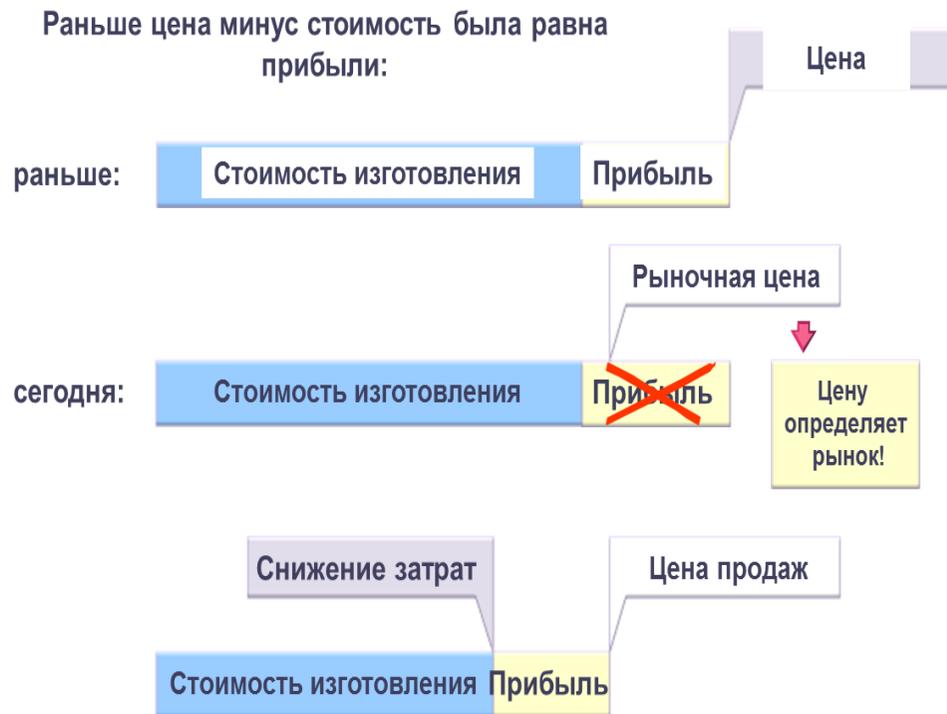


## «Есть ли пределы в развитии?»



- Когда растет спрос мы зарабатываем на способности производить больше, на объемах производства, на освоении новых объемов на действующих и новых мощностях. Ограничение одно – объем спроса!

- Ограничение в «объемах спроса» можно снять путем постоянного снижения издержек, что позволяет сделать цену продаж «чуть-чуть» ниже, чем у конкурентов и... удержать или приумножить рынок сбыта.



Прибыли сохраняются только за счет уменьшения затрат!

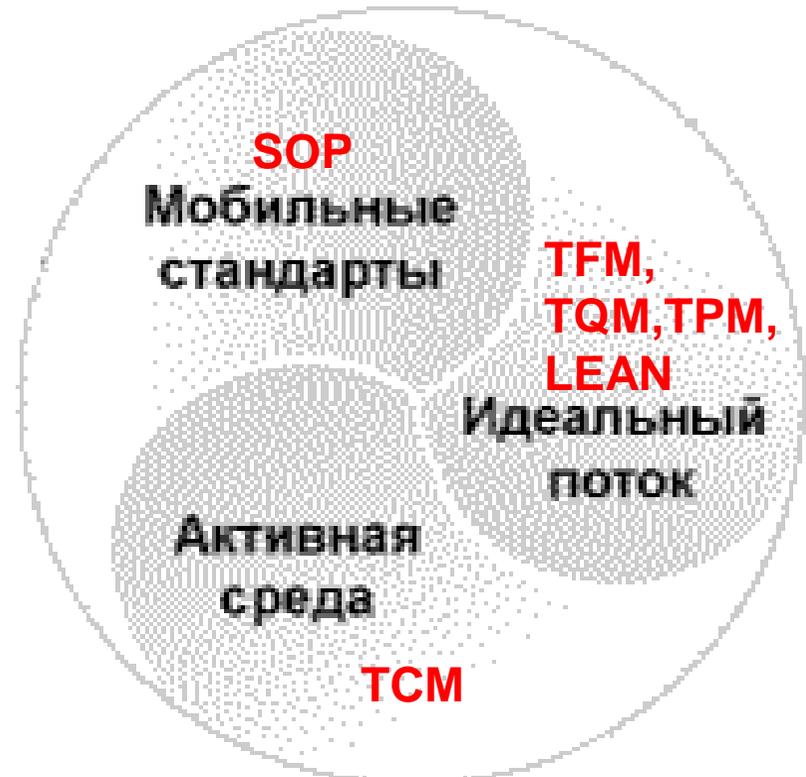
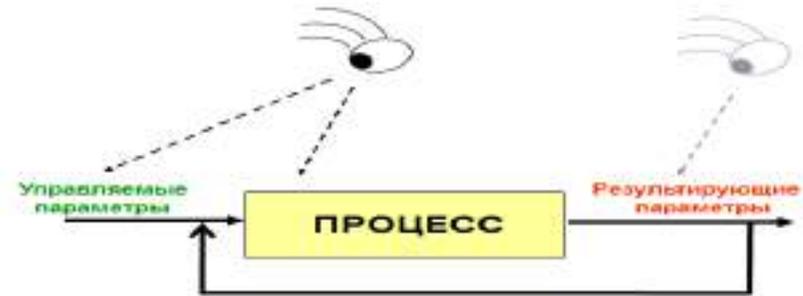
Суть развития операционной эффективности заключается в постоянном снижении издержек на всем потоке создания ценности. И здесь, если основательно вдуматься, ограничений нет!

# «Правильные акценты в развитии»

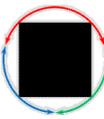


## Процессный подход к развитию:

- Максимальный результат обеспечивает **«идеальный поток»**, но...
- «идеального потока» без реального вовлечения персонала в развитие, без **«активной среды»**, не достичь!
- «идеальный потока» без стабильного базиса, **«стандартизированной работы»**, не достичь!!



# «Идеальный поток» - это концепция достижения максимального результата

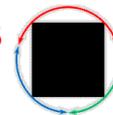


## «Идеальный поток»:

- непрерывный профильный бизнес-поток с минимальными потерями в производительности, качестве, издержках...
- четкая синхронная работа всех бизнес-процессов в рамках всего бизнес-потока
- бизнес-поток с максимальной производительностью труда



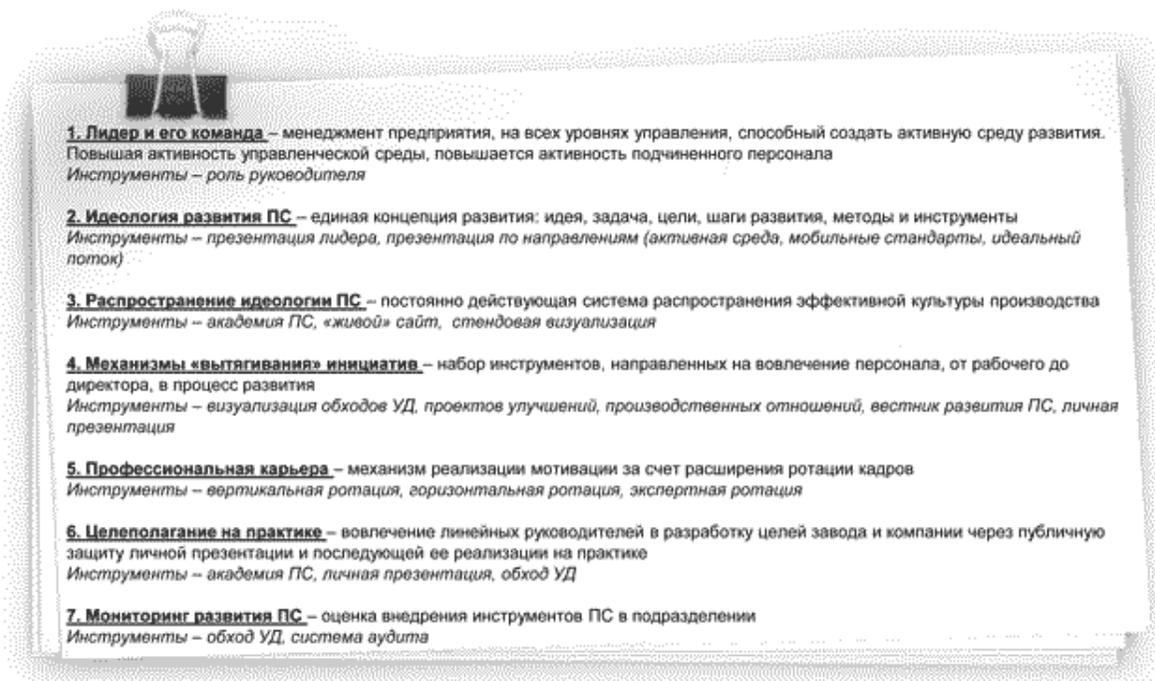
# «Активная среда» - это концепция вовлечения персонала в развитие бизнеса.



## «Активная среда»:

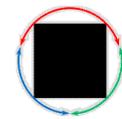
- повсеместное вовлечение персонала бизнеса в развитие
- развитое лидерство и командная организация работ
- мобилизация всего коллектива на достижение поставленных целей

Создание активной среды развития требует комплексного и системного подхода



**«Активная среда» - необходимое условие для реализации «идеального потока»!**

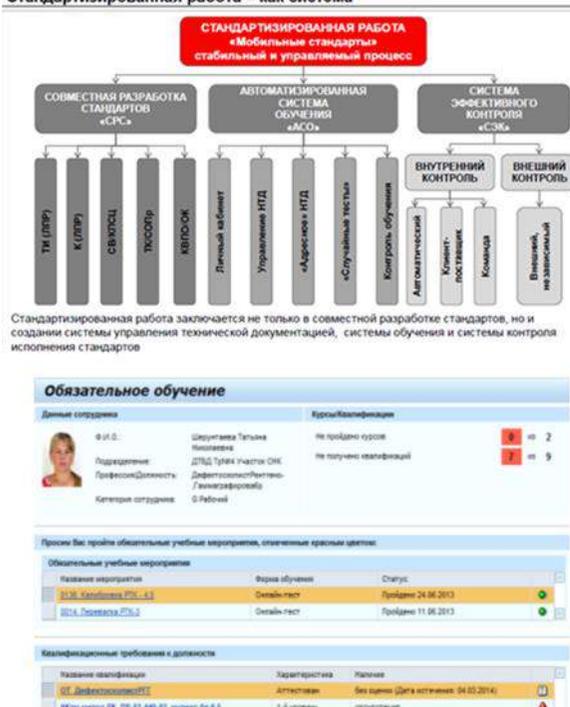
# «Мобильные стандарты» - это концепция формирования базиса для развития



## «Мобильные стандарты»:

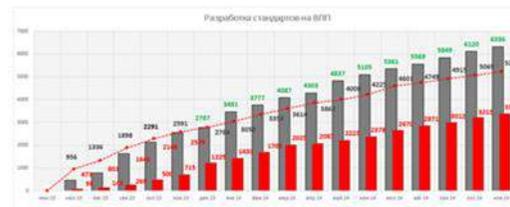
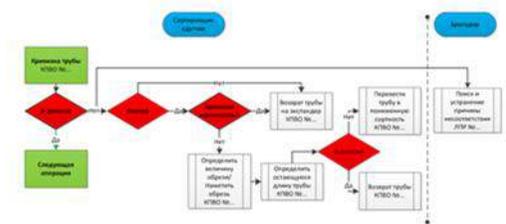
- воспроизводимость всех бизнес-процессов
- производственная дисциплина
- стандартизация лучших практик

Стандартизированная работа – как система



Карта потока выполнения операций (тех. служба)

№	СР/ЛПРУ	Исполнитель	Исполнение	Время	Вид работы	Исполнение	Исполнитель
1	Осмотр на территории предприятия	Осмотреть на территории предприятия	1. измерений в период авт. 2. отсутствие выток, оценка защитной системы	0:05:00	Выездные	При обнаружении отклонений устранить. Осуществить проверку раз в 10 дней	
2	Осмотр на территории предприятия	Осмотреть на территории предприятия	1. измерений в период авт. 2. наличие протечки в местах соединения 3. отсутствие опорожнения при его выполнении	0:10:00	Выездные	Обучивание обслуживающего персонала. При обнаружении протечки наладчик должен устранить протечку в течение 15 минут в порядке очереди	



## «Мобильные стандарты» - необходимое условие для реализации «идеального потока»!

\* мобильные – означает постоянно-развивающиеся стандарты

# Методы и инструменты повышения операционной эффективности

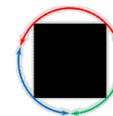
- + 1. «Лидерство и команда»
- + 2. «Идеология ПС»
- + 3. «Академия ПС»
- + 4. «Личные презентации»
- + 5. «Сайт ПС»
- + 6. «АСО»
- + 7. «Стендовая визуализация»
- + 8. «Обход УД»
- + 9. «Рац предложения»
- + 10. «Проекты А3»
- + 11. «Экспресс улучшения»
- + 13. «Вестник ПС»
- + 14. «Клиент-поставщик»
- + 15. «Сравнительная визуализация обходов, улучшений, производст. отношений»
- + 16. «Визуализация исполнения целей»
- + 17. «Профессиональная карьера»

- + 1. «Декомпозиция НТД»
- + 2. «Совместная разработка стандартов»
- + 3. «Автоматизированная система обучения»
- + 4. «Независимый контроль»
- + 5. «Самоконтроль в бригадах»
- + 6. «Встроенный контроль»
- + 7. «Автоконтроль»
- + 8. «Сравнительная визуализация внедрения по разработке и обучению»



- 1. **Вывод непрофильных функций**
  - Ремонтный дивизион
  - + - Механический дивизион
  - ООО ИТЦ
  - + - Централизация снабжения
  - + - Централизация сбыта
- 2. **Реинжиниринг управления**
  - + - Трехуровневая система управления
  - + - Командная/бригадная организация труда
  - + - PDCA «Инженер процесса»
- 3. **Минимизация потерь**
  - + - 5S
  - + - SMED
  - + - TPM (автономное обслуживание)
  - + - Эффективный склад
  - + - Технические коммуникации
  - + - Электронный документооборот
  - + - Централизация диспетчерской
- 4. **Оперативная синхронизация (планир-е)**
  - + - Централизация
  - + - Стандартизация
  - Автоматизация
- 5. **«Малая механизация»**
- 6. **«Локальная автоматизация»**
- 7. **Инновации в трудозффективность**
  - + - Освоение экспортной продукции
  - + - Импортозамещение
  - + - Новые технологии производства.

**Общепринятые методы и инструменты:** «слияние и поглощение», реинжиниринг, TCM, SOP, TFM, SCM, VSM, JIT, канбан, супермаркет, FIFO, SMED, TPM, автономное обслуживание, OEE, TQM, PDCA, SDCA. LEAN, 5S, КАЙДЗЕН, Проекты А3, механизация, автоматизация

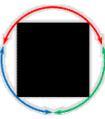


## 9 шагов для развертывания ПС

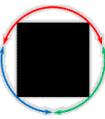
- развитие бизнес системы на собственных производственных площадках
- развитие поставщиков (стимулирование к развитию своей бизнес системы, формирование конкурентной среды путем локализации, импортозамещения)
- развитие новых рынков сбыта

- 1 Назначение амбициозного лидера**
- 2 Формирование управленческой команды лидера**  
(идеолог; производственный менеджмент, заслуживающий доверие у лидера; специалисты по контролю)
- 3 Формирование идеологии**  
(концепция развития ПС; идея ПС; цели ПС; задачи ПС; принципы ПС; направления развития)
- 4 Распространение идеологии**  
(обходы УД; академия ПС; портал ПС; стендовая визуализации)
- 5 Обучение лидеров**  
(организация логной программы обучения в академии ПС для старших мастеров, бригадиров инженеров процесса, начальников отделов, директоров по направлениям; при обходах УД...)
- 6 Разработка стратегии улучшения участка**  
(лидеры разрабатывают личные презентации, в которых указывают свою идею, задачу, цели, конкретные мероприятия по активной среде, стандартизированной работе, идеальному потоку)
- 7 Защита личных презентаций**  
(график защиты; присутствие УД, руководителя и своего коллектива; УД дает обратную связь, принимает, либо нет; загружается на портал ПС для общего доступа)
- 8 Мониторинг и внедрение ПС**  
(каждый лидер визуализирует свои цели по кварталам на «лист личных целей» в комнате СВС; каждый месяц самостоятельно отмечается факт исполнения; доклад УД при обходах о выполнении)
- 9 Постоянное совершенствование**  
(актуализация мероприятий по развитию в личных презентациях; развитие инструментов ПС)

# Без **НЕСГИБАЕМОГО НАМЕРЕНИЯ** эффективную бизнес систему не внедрить.



- 1. МОБИЛИЗУЮЩАЯ ИДЕЯ** - идея, которая согласует интересы собственников, менеджеров и сотрудников бизнеса.
- 2. ОСНОВОПОЛАГАЮЩАЯ ЗАДАЧА** – ключевая задача, направленная на формирование условий для развития
- 3. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ** – цель, которая характеризует эффективность бизнеса на горизонте планирования 10-30-50 лет
- 4. ТАКТИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ** – оперативные цели отвечающие условиям удовлетворения стратегической цели
- 5. КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ** – основные направления, отражающие комплексное развитие бизнеса.
- 6. МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПО РАЗВИТИЮ** – конкретные эффективные методологии по достижению целей.
- 7. МЕХАНИЗМЫ ВНЕДРЕНИЯ** – конкретные действия по внедрению проектов повышения бизнес-эффективности.



**1. МОБИЛИЗУЮЩАЯ ИДЕЯ - ???**

**3. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ – ???**

**4. ТАКТИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ – ???**

**5. КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ – ???**

**6. МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПО РАЗВИТИЮ – ???**

**7. МЕХАНИЗМЫ ВНЕДРЕНИЯ - ???**

**А вас есть???**

методы и инструменты  
повышения операционной  
эффективности

**??? Вовлечение  
в развитие**

**??? Базис для  
развития**

**??? Достижение  
Операционной  
эффективности**

- ???

- ???

- ???

