



**Генеральный директор Александр Иванович БИРЮКОВ:**  
— Для того, чтобы больше продавать, надо постоянно совершенствовать и обновлять производимую продукцию.

На сегодня мы освоили производство более 50-ти наименований коммунальной техники. Это позволяет нам, учитывая различные запросы покупателей, работать в условиях жесткой конкуренции по ценам и качеству, формировать ежемесячный план.

Доля ОАО «КОММАШ» в общем объеме производимой в России коммунальной техники значительна.

Так, в объеме мусоровозов на шасси ГАЗ она составила за I полугодие 2005 г. 87%, на шасси ЗИЛ – 17%, на шасси КАМАЗ – 21%. Доля в производстве комбинированных машин на шасси ЗИЛ – 29%, на шасси КАМАЗ – 23%.

По выпуску ряда машин (плоские, каналопромывочные) доля близка к 100%. Прогнать за счет 12 моделей невозможно. Поэтому при объеме 200-250 машин в месяц мы фактически пришли к мелкосерийному и единичному производству; в работе постоянно находится более 20-ти моделей машин.

И это сегодняшний день. А завтра будут новые конкуренты, новые требования потребителей, будет ВТО.

Следовательно, необходимо сократить сроки освоения новых машин, снизить затраты на их разработку и изготовление за счет новых технических решений и современной организации производства. Это возможно только при слаженной, организованной работе всего коллектива.

Об этом подробнее расскажут мои коллеги.



ется основной эффект по исключению всего лишнего, снижению затрат и значительному улучшению качества продукции.

Причем, сразу оговорюсь, что улучшения и борьба с потерями это процесс постоянный и повсеместный, и только при этих условиях можно достигать постоянного долговременного положительного результата. Это политика долготелетия бизнеса!

Сегодня в цехах проводится огромная работа по перемещению (или высвобождению) оборудования с целью исключения лишних перемещений, дозагрузки оборудования и, как следствие, повышению производительности труда. Все лишнее, как например, склады или временные места хранения запасов, просто аннулируются как класс, высвобождая резервные, разменные площади и исключая лишние запасы. К примеру, из 40 складов на ОАО «КОММАШ» осталось чуть больше 20, из оборота выведено незавершенного производства и запасов уже более 5 миллионов рублей.

А культуру усовершенствований мы начали прививать в коллективах с материальной заинтересованностью участников этого процесса, с одной стороны, и с помощью конкретных показателей, с другой.

## ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ, делать качественнее и с меньшими затратами



**Зам. генерального директора по безопасности Иван Владимирович МАЗАЕВ:**  
«**Сохраняя, приумножаем результаты труда всего коллектива**»

Внедряя новые, современные системы управления предприятием, добиваясь повышения эффективности и экономии, мы не забываем и о том, чтобы результаты этой работы были сохранены и нашли своего потребителя.

Для обеспечения безопасного функционирования предприятия внедрили современные системы видеонаблюдения; изменили принципы работы и несения службы охраной; приняты меры по совершенствованию пожарной безопасности.

В современных условиях приходится заниматься и защитой своей продукции от контрафакта, так как продукция завода «КОММАШ» на рынке коммунального оборудования имеет широкий спрос, а отдельные недобросовестные производители пользуются именем нашего предприятия.



**Директор по оптимизации производства и логистики Сергей Петрович ХАРИТОНОВ:**  
«**Генеральная линия нашего завода - это переход с производства любой ценой на бережливое производство!**»

А что такое «бережливое производство»?

Бережливое производство это целая стратегия предприятия, заключающаяся в постоянном поиске и устранении любых потерь на производстве с минимальными капитальными вложениями, на минимальных площадях, с минимальными запасами и трудоёмкостью на рабочих местах, с целью уменьшения времени между заказом клиента и отгрузкой товара, улучшения качества товара с одновременным снижением затрат на его изготовление.

Первое, с чего мы начали, это внедрение основных составляющих бережливого производства.

Прежде всего это поиск и исключение всех видов потерь на производстве, таких, как избыток запасов, простой оборудования, лишние транспортировки и перемещения, доработка несоответствующей продукции.

Усовершенствования или даже культура усовершенствований – это ещё одна из основных составляющих бережливого производства, с помощью которой и достигаются

И это реальное увеличение зарплаты работников.

Мы говорим о прозрачном производстве, но это не только рационально расставленное «правильное» оборудование и рабочие места, это и четкое планирование, и учёт всей деятельности на предприятии.

В этой связи акционерами принято своевременное решение о закупке дорогостоящего программного продукта фирмы «Фронт Стел СНГ», представляющего в России и СНГ корпорацию MAPICS, Inc (США) – лидера в области интегрированных отраслевых решений для управления промышленными предприятиями.

Данная система Syteline ERP позволит реально управлять ресурсами предприятия в следующих областях: сбыт и маркетинг, планирование, снабжение, производство, техническая подготовка производства, запасы и финансы. Уже в 1-ой декаде 2006 года мы ожидаем получить реальный эффект от внедрения Syteline. Главным показателем эффективности внедрения, помимо снижения затрат на производстве и высвобождения оборотных средств, будет уменьшение времени выполнения заказов и максимальное удовлетворение потребителей.

Но и до внедрения интегрированной системы на ОАО «КОММАШ» были приняты амбициозные цели на 2005 год:

- снижение себестоимости продукции на 10%
- снижение запасов и незавершенного производства на 20%
- увеличение производительности труда на 10%
- увеличение объемов производства на 5%.

Но ещё раз повторюсь, достижение целевых показателей и положительной динамики на ОАО «КОММАШ» будет достигаться только непрерывными, постоянными, повсеместными улучшениями, пределов и границ которым нет! А всё выше изложенное это лишь промежуточный, но показательный результат совместной сплоченной работы коллектива ОАО «КОММАШ»!

**Александр Михайлович ДОРОФЕЕВ, технический директор:**

«**Новая система требует во всем точности и порядка, делает производство более прозрачным и управляемым**»

Для успешного внедрения всего комплекса задач по проекту фирмы «Фронтстел СНГ» дополнительно закуплен программный продукт фирмы «Аскон» «Компас-Автопроект» и «Компас-3D» для технологов и конструкторов. Их задачей на данном этапе является приведение всей конструкторско-технологической документации в соответствие с требованиями системы.

Приобретена необходимая для работы орг. техника, организован учебный класс, оснащённый современными компьютерами.

(Окончание на 14-й стр.)

**Всякая коммерция - это попытка предвидеть будущее. Сэмюэл Батлер, англ. философ.**

(Окончание. Начало на 13-й стр.)

Но, как никогда, ощущается проблема с кадрами. Для новой системы необходимы грамотные, молодые специалисты. Сейчас мы набираем технологов прямо из института, приходят молодые люди, которые получили степень бакалавра. Свой дипломный проект они делают на базе нашего предприятия.

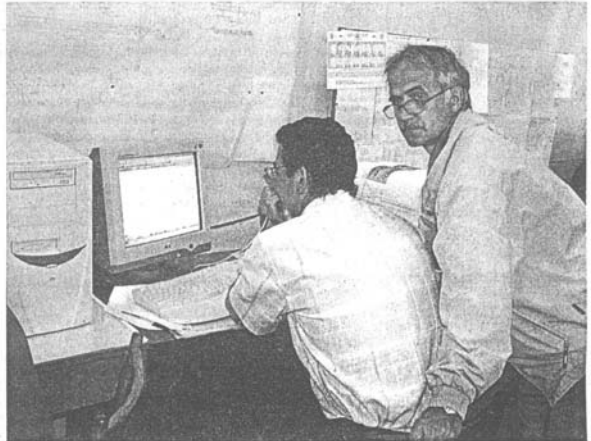
Надеемся, что после его защиты они останутся работать у нас, на них наша надежда.

Еще одна проблема, с которой мы столкнулись при внедрении системы «Сайт-Лайн», это большая номенклатура деталей, находящихся в производстве, порядка 28000 наименований. Поэтому перед конструкторами и всеми техническими службами поставлена задача проведения унификации как отдельных деталей, так и узлов машин. Этот процесс жестко контролируется.

Внедрение новой системы управления производством «Сайт-Лайн» потребует от всего коллектива завода смены старых стереотипов мышления и перестройки процесса производства на всех его стадиях.

Параллельно идет техническое перевооружение производства. В заготовительном производстве внедрена высокопроизводительная установка плазменной резки листового металла с ЧПУ. Планируется приобретение в ближайшее время микроплазменной установки и листогибочного пресса с ЧПУ. Организация этого участка позволит нам постепенно уходить от штампового производства, которое очень затратно.

В сварочном производстве внедрено 10 постов полуавтоматической сварки в среде углекислого газа (CO<sub>2</sub>). До конца года должен быть разработан проект перепланировки цеха с целью применения автоматической сварки роботом.



**Андрей Александрович ПОЛУШКОВ, директор по персоналу и общим вопросам:**

### «Не удивлюсь, если завтра устроиться к нам на работу будет непросто»



Конечно, любые новшества не могут не отразиться на людях. И хотя введение на предприятии системы управления «ФронСТЭП-СНГ» повлечет за собой высвобождение численности работников, ни один человек за ворота выброшен не будет. Просто произойдет перераспределение трудовых ресурсов, более того - будут образованы новые рабочие места, направленные на улучшение деятельности предприятия. Сейчас мы начали совершенствование системы оплаты труда, хотим увеличить стимулирование, или, как сейчас говорят, мотивацию труда. Большая работа проведена с начальниками цехов, участков. С 1 июля система оплаты построена так, что теперь зарплата мастеров, начальников цехов и участков зависит от того, сколько выработано продукции. До этого были



лишь эти профессии, поднимая зарплату, чтобы к нам шли специалисты с других предприятий. Однако это произошло не традиционным путем увеличения фонда зарплаты, а путем перераспределения существующего ФЗП.

Солідные подвиги удалось совершить в плане организации льготного питания. Дотацию на питание увеличили в два раза. И она сейчас составляет 15 рублей в сутки. При этом средняя зарплата возрастает на 300 рублей. Эти деньги работники получают в виде талонов, на которые можно пообедать либо в заводской столовой, либо взять домой продуктами питания. Люди это хорошо восприняли. Да и столовая теперь работает на полную мощность, даже открыли второй поток. Народ от баночек с супом перешел к нормальному питанию.

Отказались от привлечения работников по совместительству, это позволило поднять зарплату такой категории, всегда считавшейся самой низкооплачиваемой, как уборщица. Теперь уборщица у нас получает 3500 рублей! Этим можно гордиться.

Серьезное внимание уделяем социальной сфере. Несмотря на то, что у «КОММАША» сейчас нет на балансе жилья, иных объектов, проявлять заботу о людях всегда есть где. Настоящая гордость для завода - наша хоккейная юношеская команда. В прошлом году мы заняли третье место по области. Этот вид спорта и дальше будем поддерживать - закупили инвентарь, форму. Хотим на нашей спортивной площадке провести кубок ОАО «Коммаш» среди детских команд города.

Мы стараемся поддерживать связь с теми, кто раньше работал на предприятии, а надежный помощник в этом совет ветеранов.



**Директор по качеству Виктор Владимирович ШИШКИН:**

### «Высокое качество выпускаемых машин - главный фактор, привлекающий покупателей и обеспечивающий снижение затрат, связанных с несоответствующей продукцией»

Планировать, управлять, обеспечивать и улучшать качество продукции невозможно бессистемно. В 2003-2004 годах система менеджмента качества, соответствующая ГОСТ Р ИСО 9001-2001, была разработана и внедрена, и в сентябре 2004 года получила сертификат соответствия. В июле этого года после успешно пройденного инспекционного аудита проведенного органом по сертификации систем качества АНО «Центр сертификации и мониторинга систем» г. Тольятти, действие сертификата было подтверждено.

Используя систему менеджмента качества, предприятию удалось занять



лидирующее положение на рынке мусоровозов, илососов, вакуумных и каналопромывочных машин, сократить количество претензий потребителей до 30 на каждую из 1000 машин, находящихся в эксплуатации, время устранения несоответствий до 9 дней и затраты, связанные с рекламациями, на 100 т. руб.

На 2005 год установлены еще более высокие цели, достижение которых требует от коллектива отказаться от каких-либо компромиссов за счет качества. Лидирующую роль в этом непростом деле взяли на себя руководители следующих процессов системы менеджмента качества: «Маркетинг и анализ запросов потребителей», «Управление персоналом», «Управление производством продукции», «Контроль и оценка качества продукции».

Для повышения качества продукции и вовлечения в этот процесс всего персонала с июня 2005 года проводится процедура оценки качества продукции «глазами потребителей», принять участие в которой может любой заинтересованный работник предприятия. Итоги оценки качества в виде протоколов и фотографий размещаются на специальных стендах в подразделениях для ознакомления персонала и выработки корректирующих действий.

Изучая потребности рынков, запросы и ожидания потребителей, их жалобы, различные службы предприятия постоянно стремятся к улучшению результатов своей работы. В первую очередь это относится к разработке новых конструкций и технологических процессов, подготовке производства и изготовлению машин в соответствии с технической документацией.

Шагая навстречу потребителям, мы рассчитываем, что все машины для городского коммунального хозяйства России будут арзамасского производства!

Подготовил Арсений ХОЛМСКИЙ.

**Первая и главная предпосылка успеха в бизнесе - это терпение.**

**Рокфеллер.**