



НОРНИКЕЛЬ

ЗАПОЛЯРНЫЙ
ФИЛИАЛ

Конкурс проектов улучшений «Трансформация»

Название проекта: «Make or Buy»

Номинация: «Операционная эффективность 4.0»

**Организация: Заполярный филиал ПАО «ГМК «Норильский никель»
Департамент по развитию бизнес-системы**

Информация о компании: Норильский дивизион является ведущим предприятием компании «Норильский никель». Основными продуктами Норильского дивизиона являются катодная медь, никелевый фанштейн и концентраты металлов платиновой группы. Помимо производства готовой продукции, которая идет на экспорт и для внутреннего потребления России, Компания производит продукцию для оперативного обеспечения горнорудных и обогатительных, металлургических и ремонтных предприятий Дивизиона. Ремонтная безопасность компании частично обеспечивается благодаря производственным площадкам, которые включают в себя металлообработку, литейное, сварочное и кузнечное производство.

Команда проекта:

Баталов М.Л. – менеджер Департамента по развитию бизнес-системы ЗФ ПАО «ГМК «Норильский никель»

Исламова Е.Э. – менеджер Департамента по развитию бизнес-системы ЗФ ПАО «ГМК «Норильский никель»

Фадеев М.С. – главный менеджер Департамента по развитию бизнес-системы ЗФ ПАО «ГМК «Норильский никель»

Шило В.М. – руководитель проекта Департамента по развитию бизнес-системы ЗФ ПАО «ГМК «Норильский никель»

Капитан команды:

Оруджов В.Г. – менеджер Департамента по развитию бизнес-системы ЗФ ПАО «ГМК «Норильский никель»

Содержание проекта

Проблема: Экономические санкции и их последствия, отражающиеся в повышении стоимости запасных частей и материально-технических ресурсов (МТР), ограничениях поставок и, как следствие, переход части регулярно потребляемых МТР в разряд критичных.

Актуальность: Ежегодно Компания тратит сотни миллиардов для обеспечения собственной потребности в запчастях и МТР, доля импорта при этом составляет около 17%. Отсутствие поставок или нарушение логистических цепочек влечет за собой риски невыполнения производственного плана.

Цель: Сокращение затрат на запасные части за счет оптимизации выбора между производством МТР на собственных площадках или покупкой их у внешнего поставщика.

Анализ проблемы: Для принятия решения о выборе между собственным производством или покупкой МТР, была проведена аналитическая работа. Первым этапом были определены по принципу Парето дорогостоящие позиции запчастей, с учетом объемов их потребности, которые ранее изготавливались собственными силами или закупались у внешних поставщиков. При выполнении анализа были выделены ключевые потребители МТР в Норильском дивизионе. По результатам первого этапа проводилось интервью с экспертами для определения наиболее критичных позиций. Далее велось взаимодействие с внешними поставщиками с целью поиска новых рынков, а также проработка с собственными производственными площадками возможности изготовления новой номенклатуры.

Гипотезы: Освоение новых номенклатур, поиск поставщиков импортных и отечественных МТР и освоение новых рынков поставок.

Результаты проекта

Ключевые мероприятия:

1. Частичный переход на внешнюю закупку позволит снизить затраты на собственное производство запасных частей

В ходе анализа стоимости регулярно потребляемых запасных частей, которые производятся ремонтными площадками Компании для структурных подразделений, было выявлено, что цены значительно выше в сравнении с внешней закупкой.

Предложено: заказы на ГОСТИрованные изделия (заглушки, пластины, болты, гайки, шайбы, фланцы, патрубки, сгоны, шпильки), потребляемые в количестве свыше 100 единиц в год, вывести на внешнюю закупку.

Результаты:

- ▶ Снижение затрат на собственное производство запасных частей до 10,8 млн руб. от ежегодной потребности
- ▶ Высвобождение производственных мощностей под изготовление срочных и аварийных заказов

Внедрение и тиражирование: в настоящее время идет работа в направлении включения данных позиций в заявочную кампанию. Так как аналогичные позиции встречаются и на других структурных подразделениях, предложение будет тиражироваться на все структурные подразделения Норильского дивизиона.

2. Вовлечение неликвидных и сверхнормативных МТР со складов Компании

Формирование потребностей в МТР по заявочной кампании не всегда происходит с учетом имеющихся неликвидных запасов на центральных складах, по причине отсутствия понимания о фактическом состоянии МТР. Также отсутствует упрощенный механизм вовлечения сверхнормативных запасов, позволяющий оперативно обмениваться запасами, которые находятся на складах отдельных структурных подразделений. Это приводит к их накоплению, часть которых хранится более 3-х лет.

Сформирован каталог с фото-визуализацией неликвидных и сверхнормативных материалов для первичной оценки состояния МТР конечным потребителем.

Результаты:

- ▶ Снижение затрат на закупку МТР за счет вовлечения неликвидных запасов (шнур асбестовый, кабели, трубы и т.д.) на 7,8 млн руб.
- ▶ Снижение затрат на закупку МТР за счет вовлечения сверхнормативных запасов (отводы, сгоны, профили и т.д.) на 13,6 млн руб.

Внедрение и тиражирование: мероприятие по вовлечению неликвидных запасов частично реализовано. Разрабатывается механизм вовлечения сверхнормативных запасов. Работа будет тиражироваться на все структурные подразделения Норильского дивизиона.

3. Снижение затрат за счет поиска и подбора аналогов регулярно потребляемых материалов, закупаемых у внешних поставщиков и производителей

С целью выполнения плана Компании по оптимизации расходов на закупку МТР проведен анализ заявочной кампании. По критерию стоимости свыше 500 тыс. руб. с применением принципа Парето определили позиции для дальнейшего поиска и подбора аналогов.

Найдены поставщики и производители в Турции и Китае, а также ведется работа с отечественными производителями необходимых для компании МТР. По наиболее дорогостоящим позициям инициировано проведение лабораторных и опытно-промышленных испытаний, по результатам которых получили рекомендации к вовлечению аналогов. Найдены аналоги на критичное оборудование и выстроены новые логистические маршруты для приобретения санкционных материалов.

Результаты:

- ▶ Снижение затрат за счет перехода на аналоги (реагенты: диметилдитиокарбамат натрия, кислоты, коксовый орешек и т.д.) на 1 362 млн руб./год
- ▶ Расширение перечня поставщиков
- ▶ Снижение себестоимости готовой продукции Компании

Внедрение и тиражирование: ведется работа с Департаментом материально-технического обеспечения и структурными подразделениями для привлечения найденных поставщиков к тендерным процедурам. Работа будет тиражироваться на все структурные подразделения Норильского дивизиона, в которых применяются данные виды МТР.