

АО «СЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ» // JSC “GRID COMPANY”

Крупнейшая электросетевая компания Республики Татарстан. В структуре компании 11 филиалов. Осуществляет деятельность по передаче и распределению энергии по электрическим сетям, оказанию услуг по технологическому присоединению потребителей. По величине передаваемой мощности входит в десятку самых крупных электросетевых компаний России и занимает лидирующие позиции по сравнению с прочими территориальными компаниями, входящими в МРСК, по общей протяжённости воздушных и кабельных линий, количеству подстанций, трансформаторных подстанций и распределительных пунктов.

Численность персонала – 7,2 тыс. чел.



**ФАРДИЕВ
ИЛЬШАТ
ШАЕХОВИЧ**
Генеральный директор

**ILSHAT
FARDIEV**
CEO

The largest Electric Grid Company of the Republic of Tatarstan. There are 11 branches in the structure of the company. The company carries out activities for the transmission and distribution of energy through electric networks, the provision of services for technological connection of consumers.

The company is in the top ten largest electric grid companies in Russia in terms of transmitted power. It occupies a leading position in terms of the total length of overhead and cable lines, the number of substations, transformer substations and distribution points.

The number of personnel is 7.2 thousand people.

Стратегия АО «Сетевая компания» направлена на достижение ЦУР ООН – 2030 и национальных целей развития России. Стратегические цели рассматриваются с учётом устойчивого развития и его ESG-факторов.

Компания успешно реализует ESG-практики и принципы устойчивого развития во всех бизнес-процессах, что позволяет соблюдать баланс экономических, социальных и экологических аспектов в её деятельности. Среди приоритетных направлений устойчивого развития особо выступает совершенствование корпоративного управления.

Приоритетные задачи устойчивого развития компании включают вопросы корпоративного управления, цифровых технологий и установки интеллектуальных устройств на объектах электросетевого хозяйства, охраны окружающей среды, достижения углеродной нейтральности, адаптации к изменениям климата, рационального использования природно-ресурсного потенциала, обеспечения высокого уровня экологической безопасности производственных процессов с учётом требований и ожиданий заинтересованных сторон.

Приоритетные проекты:

- развитие работ под напряжением для снижения продолжительности и частоты прекращений передачи электрической энергии. Разработана и внедрена не имеющая аналогов в России технология «Байпас», позволяющая обеспечить одновременное выполнение значительного количества работ в рамках технического обслуживания, капитального ремонта, реконструкции и аварийного восстановления электроустановок, увеличивая безопасность и снижая трудоёмкость без прекращения электроснабжения потребителей;
- внедрение интеллектуальных приборов учёта и развитие «умных» сетей для повышения уровня цифровизации бизнес-процессов и повышения качества;
- внедрение на объектах электроэнергетики дистанционного управления оборудованием и устройствами РЗА из диспетчерских центров Системного оператора и центра управления сетями (ЦУС) АО «Сетевая компания»;
- развитие электроразрядной инфраструктуры в регионе. Компания – региональный оператор электроразрядной инфраструктуры и участник пилотного проекта «Развитие зарядной инфраструктуры для транспортных средств с электродвигателями в Республике Татарстан». Осуществляет эксплуатацию собственного автопарка электромобилей для решения хозяйственных задач;
- развитие Производственной системы «Энергия», основанной на технологии бережливого производства, технология которого позволяет улучшить бизнес-процессы и обеспечить достижение актуальных стратегических задач развития при минимальных вложениях за счёт рационального использования ресурсов и активизации человеческого потенциала.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА «ЭНЕРГИЯ»

В целях обеспечения устойчивого развития компания инициировала в 2014 г. проект Производственная система «Энергия», основанный на концепции бережливого производства.

Ключевые целевые ориентиры: воспитание новой прогрессивной корпоративной культуры, вовлечение в процесс улучшения всех сотрудников, непрерывное совершенствование процессов с учётом требований клиентоориентированности, повышение качества, производительности и безопасности деятельности.

Программа реализуется при участии руководства компании.

С начала внедрения элементов бережливого производства принята система стимулирования персонала за деятельность в области непрерывных улучшений с целью активизации инициативы работников.

Основные корпоративные программы и системы мер в контексте устойчивого развития, его ESG-факторов, направленные на достижение задач нацпроектов и ЦУР ООН – 2030

ПРОГРАММЫ (ПРОЕКТЫ, СИСТЕМЫ МЕР)	СООТВЕТСТВИЕ (ДОСТИЖЕНИЕ)	
	НАЦПРОЕКТЫ РОССИИ	ЦУР ООН – 2030
E – ENVIRONMENT – ЭКОЛОГИЯ		
<ul style="list-style-type: none"> – Развитие зарядной инфраструктуры для электромобилей в Республике Татарстан – Программы энергосбережения и повышения энергетической эффективности социально значимых объектов – «Экологическое просвещение, формирование экологической культуры» – Комплекс мероприятий по повышению энергоэффективности и снижению выбросов парниковых газов – План мероприятий по защите птиц 	Экология Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры	
S – SOCIAL – СОЦИАЛЬНЫЕ		
<ul style="list-style-type: none"> – Программы клиентоориентированности и качества обслуживания потребителей – Программы социального обеспечения, безопасность труда, развитие и обучение персонала – Производственная система «Энергия» – в части вовлечённости и мотивации персонала – Повышение надёжности и качества электроснабжения потребителей – Программы цифровизации процессов (внедрение интеллектуальных приборов учёта, развитие Smart grid, мобильных приложений) – Социальные программы в территориях присутствия (поддержка спорта, культуры, молодёжи) – «Волонтёрские инициативы» 	Образование Производительность труда Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры	
G – GOVERNANCE – УПРАВЛЕНИЕ		
<ul style="list-style-type: none"> – Программа инновационного развития – Интеллектуализация и автоматизация работы электросетевого комплекса – «Производственная система «Энергия» – Политики и общекорпоративные стандарты в области устойчивого развития и управления ESG-факторами: Техническая политика, Политика управления рисками, Политика инновационного развития, Экологическая политика, Кодекс корпоративного поведения, Кодекс деловой этики, Политика информационной безопасности, Стандарт обслуживания потребителей, Политика в области охраны труда 	Цифровая экономика Производительность труда	

Основные этапы системы

Этап 1. Зарождение (2014 г.)

Февраль. Принято решение о запуске программы.

Март-август. Проведено обучение по курсу бережливого производства каскадным методом (с передачей знаний от выше-стоящих нижестоящим уровням управления), в сочетании теоретических знаний и практики. Утверждены основные документы Производственной системы «Энергия»: декларация, логотип и целевые ориентиры на текущий период: все работники взяли на себя обязательство критически смотреть на исполняемую работу и анализировать её для реализации инициатив в области непрерывных улучшений; руководство компании взяло на себя обязательство способствовать поддержке инициатив сотрудников в области обеспечения устойчивого развития.

Учебно-воспитательная деятельность стала проводиться на постоянной основе и получила распространение на вновь принятых работников. Проводится актуализация знаний для формирования прогрессивного мышления и единых ценностных установок для всех участников трудового коллектива.

Этап 2. Стремительный рост (сентябрь 2014–2018 гг.)

Сентябрь 2014 г. Развёрнута работа эталонных (опытных) участков для апробации и адаптации элементов бережливого производства к специфике электросетевой компании. В каждом структурном подразделении назначены уполномоченные лица по бережливому производству. Ключевые цели эталонных участков:

рационализация рабочих мест, оптимизация, стандартизация, визуализация процессов (с учётом требований охраны труда и техники безопасности) и, в дальнейшем, тиражирование качественных решений. Деятельность участков переведена на постоянную основу в 2016 г., а результаты работы легли в основу при формализации стандартизированных процедур.

2015 г. Организован внутренний аудит системы, являющийся одним из направлений активизации персонала. Осуществляется





внутренний контроль самими работниками (как «встроенное» качество) и непосредственными руководителями.

2016 г. Организован ежегодный конкурс по развитию системы «Энергия», который проводится в том числе по номинациям: «Лучший филиал», «Самое активное структурное подразделение», «Самый активный сотрудник», «Лучший уполномоченный по бережливому производству», «Лучший проект с экономическим эффектом», «Лучший проект с качественным эффектом», «Лучшее Кайдзен-предложение по улучшению деятельности», «Лучшая инновационная идея».

Октябрь 2015–2018 гг. Стремительное развитие системы рациональной организации рабочего места и пространства, непрерывных улучшений, стандартизация и визуализация процессов, создание групп качества, система решения проблем из мест создания ценности. Продолжают функционировать на постоянной основе.

Проводится эффективная модификация рабочих элементов для повышения качества, производительности и безопасности деятельности. С 2017 г. инициирована работа по разработке базовых типовых стандартов однотипных рабочих мест сотрудников и оснащения автотранспорта. Требования стандартов учитываются в технических заданиях по мере их обновления. Идёт процесс внедрения предложений по улучшению деятельности как в рамках отдельного рабочего процесса, так и компании в целом при вовлечении всех работников. Утверждаются и актуализируются стандартные операционные и типовые технологические карты, которые содержат подробную информацию о последовательности операций процесса, времени, технологии и условиях безопасной работы, что обеспечивает унификацию и высокую степень контролируемости процессов.

При визуализации процессов обеспечивается повышение качества и скорости их осуществления; они используются при рационализации рабочего пространства, решении проблем, разработке стандартизированных процедур, проведении учебных и производственных совещаний, анализе достижения целевых показателей деятельности.

2018 г. Начало работы групп качества «Кечкенэ яхшырту» (в переводе с татарского – «небольшие улучшения») – неформальные самостоятельно функционирующие творческие инициативные группы из числа работников, которые занимаются повышением качества работ, ростом производительности, снижением себестоимости, охраной труда и техникой безопасности, совершенствованием операций, улучшением общей атмосферы и психологического климата.

Этап 3. Зрелость.

Выход на плато продуктивности (2020–2021 гг.)

2020 г. Организован процесс тиражирования результатов реализации улучшений – процесс переноса положительного опыта

совершенствования ресурсов и оптимальных решений организации деятельности, предложенных в рамках одного процесса, на все другие аналогичные – для их стандартизации. Сформирована база предложений для тиражирования, которую может использовать каждый работник.

Внедрена система операционного управления процессами и решения проблем из мест создания ценности (SFM – shop floor management) на основании визуализации целевых параметров, текущего состояния процесса и отклонений между ними, которая позволяет оперативно и структурированно проводить оперативные производственные совещания на основании представления оперативных данных на информационных стендах и их последующего анализа, выявления проблем и постановки задач по устранению причин возникновения.

2020–2022 гг. Организация утверждения согласованных стратегических целей, их значений и разработки системы визуализации на уровне компании в целом, декомпозиции показателей до двух нижестоящих уровней управления компании как приоритетного направления развития «Энергии» и базового условия вовлечённости работников в достижение целей устойчивого развития компании – понимание ими своего вклада в достижение стратегических целей компании.

2021 г. Анализ и исполнение рекомендаций результатов внешнего аудита и работа по дальнейшему развитию системы.

Этап 4. Выход на новые уровни развития (2021–2023 гг.)

2021 г. Осуществлён ребрендинг системы «Энергия». Разработан новый актуальный логотип, который символизирует выход на новые уровни непрерывного циклического развития и используется при проведении мероприятий в области бережливого производства. Инициирована разработка «Фабрики идей», в рамках которой предложения высокого уровня качества по изменению конструкций инструментов, приспособлений и улучшению транспорта, перспективные с точки зрения стандартизированного использования, тиражируются при помощи заводского исполнения.

2022 г. Разработаны уникальные программы интерактивного обучения методологии внедрения бережливого производства для сторонних организаций по курсу «Основы бережливого производства» «Дебют» (1 день), «Старт» (3 дня), «Экспресс» (5 дней). Организована возможность проведения экскурсионных программ по бережливому производству.

2023 г. Перспективные целевые ориентиры: получение серебряного уровня соответствия критериям Всеобщей производственной системы «Тойота Т-TPS»; развёртывание политики организации до всех уровней управления; развитие «Фабрики идей»; реализация корпоративного продукта по обучению сторонних организаций технологии бережливого производства для достижения



кумулятивного синергетического эффекта в части обеспечения устойчивого развития организаций, региона присутствия и общества в целом.

Основные результаты

Реализовано 138,7 тыс. предложений и 791 проект по улучшению деятельности, решено 28,8 тыс. проблем, экономический эффект составил 1,7 млрд руб., вовлечённость сотрудников составляет 99%.

ОСНОВЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Накопленный успешный и идентичный опыт развёртывания системы улучшения бизнес-процессов компании с использованием технологий бережливого производства predetermined выход АО «Сетевая компания» на новый уровень развития Производственной системы «Энергия». Компания сформировала систему обучения по курсу «Основы бережливого производства» для сторонних организаций в формате нового корпоративного продукта.

При тиражировании опыта успешного внедрения технологий бережливого производства на другие отраслевые и региональные организации эффективность использования элементов бережливого производства может многократно возрасти за счёт проявления синергетических эффектов от эффективного взаимодействия элементов системы народно-хозяйственного комплекса.

Корпоративная система обучения по улучшению бизнес-процессов с использованием технологий бережливого производства представляет собой комплексный продукт, потребитель которого получает компетенции (теоретические знания и практические навыки) в области достижения устойчивого развития организации посредством применения элементов научной организации деятельности.

ТЕМЫ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ	ПРОГРАММЫ		
	«ДЕБЮТ»	«СТАРТ»	«ЭКСПРЕСС»
Введение. Базовые основы научной организации процессов	+	+	+
Рациональная организация рабочего места и пространства	+	+	+
Картирование потока создания потребительской ценности		+	+
Стандартизированная работа		+	+
Визуализация		+	+
Система непрерывного улучшения	+	+	+
Система точно вовремя			+
Всеобщее обслуживание оборудования			+
Активизация персонала			+
Развёртывание политики предприятия			+
Экскурсия на РЭС	+	+	+

Курс основан на практическом опыте развёртывания бережливого производства в компании и содержит модифицируемые в зависимости от потребностей целевой аудитории слушателей программы интерактивного обучения.

Элементы корпоративной системы обучения по бережливому производству включают: теоретическое обучение элементам бережливого производства, деловые игры (кейсы, абстрагированные тематические задания) и экскурсионную программу, с возможностью дальнейшего консалтингового сопровождения оптимизационных проектов.

Ключевые характеристики корпоративной системы обучения:

- обучение проводится по уникальной интерактивной программе, которая основана на достигнутых практических результатах внедрения элементов бережливого производства в компании реального сектора экономики;
- программа направлена на заинтересованные в обеспечении устойчивого развития организации и может быть модифицирована в зависимости от потребностей целевой аудитории слушателей;
- по результатам обучения слушатели получают концептуальные знания технологии бережливого производства и компетенции в области их практического применения;
- максимальный объём востребованной информации в минимальные сроки;
- преподаватели – эксперты с теоретическими знаниями и практическим опытом работы;
- собственная, отвечающая условиям функционирования реального сектора экономики методология эффективного внедрения;
- возможность выезда к заказчику;
- практические деловые игры по улучшению процессов;
- презентационный и раздаточный материалы;
- учебная база с возможностью комфортного проживания;
- наличие экскурсионной площадки.

Основным корпоративным центром для подготовки и обучения является ЧОУ ДПО «Центр работ под напряжением» в г. Заинске или с выездом к заказчику (по согласованию).

Программы и темы обучения:

- Программа «Дебют» – 12 учебных часов (до 25 чел.) – 185,8 тыс. руб. с НДС;
- Программа «Старт» – 25 учебных часов, 3 дня (до 25 чел.) – 420,2 тыс. руб. с НДС;
- Программа «Экспресс» – 40 учебных часов, 5 дней (до 25 чел.) – 637,3 тыс. руб. с НДС.

Результаты

- Предполагается получение следующих ключевых эффектов:
- тиражирование опыта успешного внедрения технологий бережливого производства на другие отраслевые и региональные организации;
 - повышение качества процессов АО «Сетевая компания» и контрагентов за счёт выстраивания производственных процессов на основании единых ценностных ориентиров и принципов управления посредством применения современных научных технологий;
 - кумулятивный синергетический эффект в части обеспечения устойчивого состояния и развития других организаций и региона в целом.

Компания получила общественное признание – стала дипломантом конкурса на соискание премий Правительства Республики Татарстан за качество в номинации «Производственные системы»; в 2021 г. – первой и единственной в мире электроэнергетической организацией с бронзовым уровнем соответствия критериям Всеобщей производственной системы «Тойота Т-TPS».

