

Для автомобилестроителей и не только

Михаил Зырянов 07.05.2002

Оптимизация производственного планирования

позволяет экономить деньги



По мнению Сергея Питеркина, финансовое планирование предприятия должно отталкиваться от производственного

Состояние отечественной автомобильной отрасли и нарекания за качество ее продукции давно стали притчей во языцех. Однако нельзя утверждать, что положение дел здесь значительно отличается от состояния в других областях машиностроения. По мнению специалистов, выступивших в ходе семинара, организованного компанией Frontstep СНГ, многие «болезни» автомобилестроительных компаний весьма типичны для многих российских предприятий: высокая себестоимость продукции, несовершенство управления, неспособность быстро выводить на рынок новые продукты, чрезмерные складские запасы в сочетании с вечным дефицитом комплектующих и пр. Следствием всего этого и является неконкурентоспособность российских автомобилестроителей на мировом рынке.

Решить эти проблемы в Frontstep предлагают посредством изменения системы управления предприятием. Причем само по себе развертывание информационной системы ситуацию не изменит. По мнению Сергея Питеркина, старшего менеджера отдела консалтинга Frontstep СНГ, информационные системы в том или ином виде есть на многих предприятиях. Необходимо нечто большее — переход к иным системам производственного планирования.

Многие российские предприятия предпочитают использовать простые, но неэффективные методы планирования материалов и производственных ресурсов. В частности, для пополнения запасов материалов применяется следующая несложная схема: дополнительная их закупка производится тогда, когда уровень запасов снижается до определенного уровня (его обычно называют «точкой перезаказа»); объемы закупок меняются редко и определяются не реальными потребностями, а устоявшимися внутренними нормами. В результате такого планирования материалы закупаются всегда с избытком. Это приводит к связыванию финансовых средств и, как следствие, к постоянным дефицитам: на закупку нужных в данный момент материалов у предприятия денег нет, тогда как другими материалами склады завалены.

Неэффективны также и методы планирования производственных ресурсов. Коммерческие службы предприятий хватаются за заказы, порой никак не учитывая возможности их выполнения в сроки, о которых они договариваются с клиентами. Результат — частые авралы, нередко заканчивающиеся срывом поставок и потерями клиентов.

Избавиться от перерасхода денег на закупку материалов и угрозы срывов заказов помогают современные методологии планирования запасов предприятия (MRP) и его ресурсов (MRP II). Их идея состоит в том, чтобы передавать производственные задания на выполнение только тогда, когда они становятся реально выполнимыми. На основании прогнозов, имеющихся заказов и основного плана предприятия производится планирование закупок материалов, которые необходимо закупить, после этого осуществляется планирование производственных ресурсов. Лишь в случае, если предприятие в полном объеме располагает и материалами, и ресурсами, необходимыми для выполнения заказов, производственные задания передаются на выполнение.

Если же чего-то не хватает, планирование осуществляется заново (меняются сроки выполнения заказов, дополнительно закупается материалы и пр.). В свою очередь, коммерческие службы должны не навязывать производителям сроки выполнения заказов, а согласовывать их и определять с учетом нынешней загрузки предприятия. Лишь тогда оно сможет выполнять заказы точно в срок и с нужным уровнем качества. Следствие — лояльность клиентов и усиление позиций на рынке ■

ПРОТОКОЛ ДЕЛОВОЙ ВСТРЕЧИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ

11 апреля 2002 года. Москва. Отель "Балчуг Кемпински"



Компании Фронтстеп СНГ, ВАЗинтерСервис и Делойт & Туш СНГ провели деловую встречу руководителей промышленных предприятий автомобилестроительной отрасли:

К КАЧЕСТВУ ПРОДУКЦИИ – ЧЕРЕЗ КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ !

В рамках встречи, на основе анализа текущего состояния автомобилестроительной отрасли, обсуждались задачи, стоящие перед наиболее активно развивающимися предприятиями России и стран СНГ.

Во вступительном слове генеральный директор Фронтстеп СНГ Мария Ильина отметила, что присутствие в зале представителей стольких компаний, безусловно свидетельствует об актуальности задач, способы решения которых будут обсуждаться на этой встрече. Инициатива ее проведения принадлежит Фронтстеп СНГ и это далеко не случайно: компания специализируется на услугах по внедрению информационных систем управления предприятиями, имеет свыше 4500 клиентов, наибольшую долю которых составляют именно машиностроительные предприятия.

Встречу открыл Вице-президент Российской инженерной академии, академик И.Н.Букреев докладом о сегодняшнем дне машиностроительной отрасли.

Выступление менеджера отдела консалтинга Фронтстеп СНГ Сергея Питеркина привлекло внимание участников реалистичностью представленной "карты типовых проблем" машиностроительного предприятия. Опираясь на реальный опыт работы с десятками российских предприятий, докладчик отметил ключевые задачи оперативного управления:

- точное соблюдение сроков исполнения заказов клиентов (особенно для поставщиков комплектующих на сборочные конвейеры автогигантов – таких, как АвтоВАЗ);
- детальное планирование производственной программы (с точностью до каждой операции),
- минимизация запасов сырья/материалов и готовой продукции с целью высвобождения "замороженных" оборотных средств;
- оптимальное планирование загрузки оборудования и рабочей силы и ряд других.

Отдельного внимания, безусловно, заслуживает вопрос менеджмента качества продукции. С точки зрения специалистов Фронтстеп СНГ, наиболее "качественный подход к вопросу качества" заключается именно в решении всех перечисленных задач в комплексе, в рамках единой хорошо проработанной концепции управления. Именно в этом случае сводится к минимуму вероятность вынужденного снижения качества продукции. Ведь в случае несвоевременного размещения заказов на поставку сырья и комплектующих, предприятию приходится выбирать "из двух зол" (а иногда и выбора-то уже не остается): закупать по завышенной цене или приобретать заведомо некачественные сырье и комплектующие ?

Участники встречи согласились с мнением, что на серьезном машиностроительном предприятии современные методики управления требуют внедрения современной интегрированной информационной (компьютерной) системы. Возможности одной из наиболее признанных в мире систем такого класса Frontstep SyteLine ERP (Сайтлайн) были наглядно продемонстрированы присутствующим, именно с точки зрения решения сформулированных выше ключевых задач.

Наибольший интерес участников встречи вызвал доклад представителя ЗАО «ВАЗинтерСервис», руководителя проекта внедрения Виктора Журавлева, который рассказал о реальном опыте внедрения системы Frontstep SyteLine ERP на предприятии.

Участники встречи узнали «из первых рук» не только о всех этапах этого проекта, но и о процессе выбора компании-поставщика, который основывался на четком представлении менеджеров компании «ВАЗинтерСервис» о требованиях к функциональности программного комплекса и компании поставщику. В своем выступлении В. Журавлев выразил признательность не только консультантам компании Фронтстеп СНГ, но и компаниям «Интерсертифика» и Делойт и Туш СНГ, оказавшим помощь именно на этапе выбора поставщика ERP-проекта.

Компания «Интерсертифика» провела сертификацию ЗАО «ВАЗинтерСервис» на соответствие стандарту ISO9000 и рекомендовала систему Frontstep SyteLine, как полностью отвечающую задачам предприятия с точки зрения управления качеством.

Выстраивая стратегию развития информационной инфраструктуры предприятия совместно с консультантами Фронтстеп СНГ, менеджеры предприятия выбрали такой подход: внедрение осуществлять из соображений "наибольшей отдачи" от каждой фазы проекта. Поэтому в первую очередь была поставлена цель - автоматизация производственного планирования. По сути, именно эта задача обычно является наиболее сложной в ERP-проектах. Вот почему присутствующие по достоинству оценили сообщение о том, что срок запуска в эксплуатацию производственного планирования выдержан: в начале апреля текущего года были осуществлены автоматизированное составление месячного производственного плана (на примере одного из цехов) и формирование суточных заданий. Также осуществлен запуск функциональности по управлению снабжением и расчетами с поставщиками.

Следующим этапом станут автоматизация продаж готовой продукции и расчетов с покупателями и завершение этапа оперативного учета, работы по которому уже ведутся (например, модуль управления основными средствами запущен с опережением графика внедрения).

Наконец, на последнем этапе, планируется завершение автоматизации функций управленческого учета и Бюджетирования (финансового планирования, анализа и контроля).



Компания Фронтстеп СНГ: тел/факс: (095) 926-19-50, e-mail: info@frontstep.ru, <http://www.frontstep.ru>