

К СТАТЬЕ «ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ»



**ТАТЬЯНА
АДРИАНОВА**
Эксперт-
консультант

РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ: «ТЯНИ» ИЛИ «ТОЛКАЙ»?

Использование наиболее эффективных механизмов управления производственными процессами промышленных предприятий становится сегодня неременным условием усиления конкурентных преимуществ на рынке. Формирование и внедрение различных подходов, перечисленных в статье, безусловно, может и должно осуществляться на российских предприятиях. Каждая из перечисленных систем «толкающего» или «тянущего» типа может быть внедрена при определенных условиях.

Несмотря на то, что сторонники JIT утверждают, что «тянущие» системы быстрее и эффективнее реагируют на изменения внешней среды, учитывая малейшие изменения потребительского спроса, существуют предприятия, для которых применение MRP является более целесообразным.

Обеспечение механизма адаптационного управления производственной системой представляет собой наиболее совершенную на сегодняшний день форму организации материальных и информационных потоковых процессов в подсферах снабжения, производства и сбыта. Необходимо учитывать длительность производственного цикла, периодичность изменения спроса, многоассортиментность материального потока или специфику производства «под заказ», не говоря уже о различных комбинациях производственных процессов и информационных способов их управления, степени подготовленности внешней инфраструктуры и т.д.

Ряд российских предприятий в области машино- и автомобилестроения с так называемым наследием прошлого, когда трудно перестроить существующие технологические линии производства, применяют модификации системы MRP при том или ином уровне развития информатизации предприятия.

Перспективные направления деятельности предприятий крупных российских холдинговых структур на современном уровне связаны с формированием и реализацией системы контроллинга потоковых процессов в рамках общей корпоративной стратегии управления финансовыми, материальными, информационными и другими потоками в структурных подразделениях предприятий. Формирование данной системы при любом варианте стратегии развития бизнеса неизбежно требует информационной поддержки стандарта функционирования систем ERP и SCM, а также внедрения и реализации CALS-технологии.

Ряд зарубежных, совместных предприятий, организующих в России сборочные производства готовой продукции в

области автомобилестроения, берут на вооружение прогрессивные методы управления и контроллинга производственными процессами, как например, завод Renault или сборочные производства автопрома в г. Калуга.

Внедрение эффективных способов организации производственных процессов в долгосрочной перспективе потребует увеличения доли отечественных поставщиков автокомпонентов для обеспечения нужд таких сборочных предприятий.

Вопрос перехода на отечественные автокомпоненты учитывает, что помимо слабой производственной базы и соответствия стандартам качества, российские производители автокомпонентов имеют сложившиеся принципы работы. В связи с этим, шансы какого-либо российского поставщика в одиночку стать партнером сборочного предприятия достаточно малы, более вероятны совместные предприятия отечественного производителя автокомпонентов с мировым или вариант, когда глобальный производитель создает собственное производство в России. В любом случае развитие локализации поставок должно осуществляться в сотрудничестве с службой внешней логистики таких глобальных производителей и под ее контролем.

Организация производственных сборочных предприятий с использованием эффективных методов управления потребностями клиента и планирования производства, lean production (бережливое производство), pull system, kanban, соответствующей структуры запасов готовой продукции, JIT-поставок и др. потребует кропотливой работы построения системы взаимоотношений предприятий.

Для российских поставщиков автокомпонентов потребуется проведение аудита с оценкой качества их логистики по ряду критериев, основным из которых является пунктуальность поставок.

Важным моментом станет выявление проблем и слабых мест в их деятельности, которые не позволяют отечественным компаниям стать надежным партнером.

Далее потребуется обсуждение с поставщиком способов устранения недостатков, выявленных в результате мониторинга показателей работы; поддержка, обучение российских поставщиков принципам и стандартам, соответствующим необходимому уровню качества логистики поставок глобальных производителей (в перспективе — стандартизация процессов); разработка рекомендаций внесения структурных и управленческих изменений в деятельность российских поставщиков; контроль за внедрением необходимых бизнес-процессов на предприятиях российских поставщиков; разработка мероприятий в поддержку непрерывности обеспечения поставок, в том числе транспортных потоков.

Осуществление контроллинга путем вмешательства в трудовые процессы и области принятия решений поставщиков ориентирует на достижение высшей цели — повышение коэффициента полезного действия и эффективности произведенных логистических работ предприятий.

Ставится задача не заменить существующих поставщиков в короткие сроки, а контролировать их деятельность, выявлять области, требующие совершенствования, и постепенно проводить предложенные усовершенствования в целях построения современных интегрированных производственных систем.