УДК 338.45:622.3

© В. И. Иорш, В. Д. Стружинский, 2005

УПРАВЛЕНИЕ ОСНОВНЫМИ ФОНДАМИ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В. И. ИОРШ,
генеральный директор,
канд. техн. наук

В. Д. СТРУЖИНСКИЙ,
руководитель проекта

(НПП «СпецТек»)

Капиталоемкое предприятие, являясь объектом управления, может рассматриваться как совокупность бизнес-процессов, каждый из которых характеризуется показателями его реального состояния по отношению к количественно или качественно определенным целям.

Очевидно, что для оценки этих процессов совершенно недостаточно использования только финансовых показателей. Необходим также учет показателей эффективности использования основных средств (оборудования, техники, зданий, сооружений, технологических и других систем). Именно по этой причине, наряду с давно используемыми методиками корпоративного управления, во второй половине 90-х годов прошлого столетия многие компании начали активно внедрять практику эффективного управления основными фондами. При этом особое внимание уделяется техническому менеджменту — управлению техническим обслуживанием и ремонтом (ТОиР), который включает в себя:

планово-предупредительное ТОиР;

управление отчетными данными о ТОиР;

управление запасами и организацию снабжения;

поддержку и сопровождение автоматизированной системы технического менеджмента;

обучение персонала;

управление оборудованием;

обеспечение качества и экологический менеджмент;

использование статистических методов финансовой оптимизации и др.

Тем не менее в России за последние 10 лет лишь единицы компаний реально внедрили и эффективно используют технический менеджмент. Причина - отсутствие адекватной системы показателей измерения процессов ТОиР и автоматизированной системы управления ТОиР.

Эффективное управление основными фондами капиталоемких предприятий можно свести к непрерывному измерению и расчету системы взаимосвязанных *ключевых показателей эффективности* (Key Performance Indicators, KPI), их анализу и улучшению.

Основное назначение KPI — выявление слабых мест в бизнес-процессах компании и причин, вызвавших данные несоответствия. Достаточно точное знание причины позволяет выбрать и оперативно применить корректирующие меры, а затем оценить их эффективность для данного оборудования, подразделения, компании в целом, не дожидаясь ухудшения остальных показателей.

Система KPI является многоуровневой. Ее формирование обычно осуществляется сверху вниз и включает следующие показатели:

корпоративные (необходимы руководству компании для оценки эффективности всего бизнеса в целом);

финансовые (рассчитываются для каждого отдельного процесса или подразделения);

результативности и производительности (используются для расчета финансовых показателей);

тактические (характеризуют эффективность отдельных функций или технологических процедур);

функциональные (оценивающие эффективность использования/обслуживания отдельных видов (единиц) оборудования)

Все нижележащие уровни позволяют обеспечить максимально объективный расчет корпоративных показателей, а система в целом должна быть связана с долговременными стратегическими целями развития компании.

Несмотря на то что описанный подход к управлению основными фондами прост и эффективен, на практике он применяется редко. Это связано с недостаточной ясностью для руководства компаний, чем и с какой целью необходимо управлять. Прежде чем специалисты предприятия или приглашенный консультант начнут разрабатывать методики расчета и анализа показателей эффективности, необходимо выполнить следующие мероприятия:

четко сформулировать, согласовать и утвердить стратегию развития компании;

связать основные процессы компании с количественно или качественно обозначенными стратегическими целями (т. е. определить понятие эффективности для каждого отдельного процесса, утвердить методику ее измерения и возможные пути повышения);

выявить критические, с точки зрения достижения целей, факторы каждого процесса с целью планирования (прогнозирования) изменений этих факторов с течением времени.

Непосредственное внедрение KPI предполагает выполнение следующих взаимосвязанных этапов:

создание Координационного совета (органа управления разработкой и внедрением системы KPI) с обязательным участием в нем представителей руководства;

создание рабочей группы (органа внедрения) для определения стратегии компании, понятной персоналу на всех уровнях управления, и разработки полного перечня корпоративных показателей эффективной работы, которые станут основой управления отдельными процессами или подразделениями компании;

разработку перечня реальных и вероятных проблем, с которыми могут столкнуться работники компании в ходе реализации стратегических целей (потеря части рынка сбыта, увеличение себестоимости продукции, снижение прибыли на инвестированный капитал и др.).

Координационный совет и рабочая группа на основе стратегических целей и корпоративных показателей эффективной работы разрабатывают модели управления для отдельных процессов (подразделений), методики расчета и анализа показателей по всему предприятию и отдельным процессам. Затем они систематизируют данные, используемые для расчета, определяют его периодичность и форму представления на вышестоящий уровень управления.

Внедренная система позволяет определить части процессов, отдельные функции, процедуры и типы оборудования, необходимые для достижения лучших результатов работы предприятия.

Для повышения эффективности работы следует также оценить, в какой мере существующая система вознаграждения и стимулирования персонала соответствует внедряемой системе KPI и внести соответствующие изменения. Кроме всего перечисленного, следует также выбрать и внедрить автоматизированную систему, которая обеспечит сбор и хранение исходных данных, расчет и представление показателей эффективности работы предприятия. Этот этап сам по себе соизмерим по сложности, продолжительности и стоимости с остальными этапами, вместе взятыми. Именно недооценка его важности и отсутствие адекватной системы технического менеджмента приводят к тому, что вроде бы внедренные KPI так и остаются на бумаге, не влияя на управление предприятием. Иначе говоря, менеджменту компании необходим инструмент, который позволит собирать и хранить объективные исходные данные для расчета показателей эффективной работы, оперативно представлять и анализировать KPI всех уровней, быстро и эффективно корректировать процессы управления компанией.

Идеальным инструментом для создания, внедрения и непрерывного использования системы технического менеджмента и системы KPI могут служить представленные на российском рынке корпоративные информационные системы класса EAM (Enterprise Asset Management). Объем их продаж в последнее время неуклонно растет. Причина этого очевидна: EAM-системы ориентированы на управление основными производственными фондами, т. е. той частью бизнес-процессов компании, которой большинство руководителей высшего звена ранее не уделяло достаточного внимания. Опыт внедрения и сопровождения EAM-систем TRIM (www.trim.ru) позволяет сказать, что именно здесь заложены основные резервы повышения эффективности управления и конку-

работ внутри ППР не выполнялась вообще. Данные по отчетам о выполненных ППР (модуль TRIM-M) указывали, что основная причина невыполнения — отсутствие запчастей и расходных материалов. Одновременно было выявлено увеличение объема просроченных работ в связи с ожиданием поставки запчастей.

Анализ процесса закупок запчастей (функциональный показатель) показал, что внеплановые заказы за наблюдаемый период времени выросли. При этом установлена номенклатура запчастей, из-за отсутствия которых не были выполнены плановые ремонты машин.

После проведенного исследования принято решение откорректировать плановую квартальную заявку. Следующие четыре месяца показали, что данное мероприятие обеспечило положительную динамику корпоративного показателя (среднесуточный объем добычи) и соответственно повысило эффективность ТОиР самосвалов.

Таким образом, наличие системы KPI обеспечивает максимально эффективное использование возможностей автоматизированной системы технического менеджмента. И наоборот, успешное внедрение системы KPI обусловлено наличием автоматизированной системы технического менеджмента.

Совместное использование автоматизированных систем технического менеджмента и KPI позволяет полностью владеть ситуацией на предприятии и оперативно корректировать бизнес-процессы, опираясь на объективные данные из информационной системы.

УДК 658:622:669

© Гордон Дж. Мелвин, В. В. Квитка, 2005

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В ГОРНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

ГОРДОН Дж. МЕЛВИН,
глобальный директор по горным программным продуктам компании «Минком», Австралия

В. В. КВИТКА,
директор по связям с регионами, д-р техн. наук,
ОАО «НПК «Механобр-Техника»

Компанией «Минком» разработана компьютерная система управления предприятиями горно-металлургической промышленности. Основные возможности этой системы проверены на рудных карьерах Австралии.

Любая система управления предприятиями должна выполнять три основные функции:

позволять рационально вести ежедневные дела, показывать, как в настоящий момент работает предприятие и осуществляется управление им;

обеспечивать сбор информации, предоставляемой в виде отчетности вышестоящим организациям, государственным органам, акционерам и другим организациям, не допуская при этом искажения отчетной информации под возможным давлением данных органов на систему, поскольку иногда оно может определять устройство всей системы, чего в принципе не должно быть;

обеспечивать возможность анализа всей собранной информации с целью выявления проблем и недостатков в работе и определения путей их решения, способов реализации, а также совершенствования деятельности предприятия.

Например, на горном предприятии определенное оборудование работает плохо. Улучшить его работу можно посредством изменения условий эксплуатации либо обслуживания или замены самого оборудования, если оно применяется не по своему назначению. Обычно используют все три способа.

Большинство компаний хорошо исполняют первые две функции, т. е. текущее управление и отчетность о работе. Из-за того что число работников обычно ограничено, они часто не выполняют третью функцию системы управления, несмотря на возможность получения максимальной прибыли именно при ее реализации.

Однако все функции должны быть взаимо-