

ОПТИМИЗАЦИЯ

Цифровая система управления на уровне управляющей структуры — концерна/корпорации



Текст: **Антон Коробенков**

Безусловное выполнение объема и номенклатуры государственного оборонного заказа (ГОЗ) в заданные сроки и в рамках утвержденного бюджета – один из самых важных критериев, по которому оценивают эффективность управляющих структур оборонно-промышленного комплекса (ОПК). Однако обеспечение этого критерия в настоящее время не такая простая задача. На него влияют множество факторов, как внешних, например, смещение сроков финансирования, так и внутренних:

- эффективность распределения ГОЗ по предприятиям, входящим в управляющую структуру;
- эффективность выстроенных взаимоотношений между предприятиями внутри управляющей структуры;
- оперативность решения вопросов, связанных с выполнением ГОЗ.

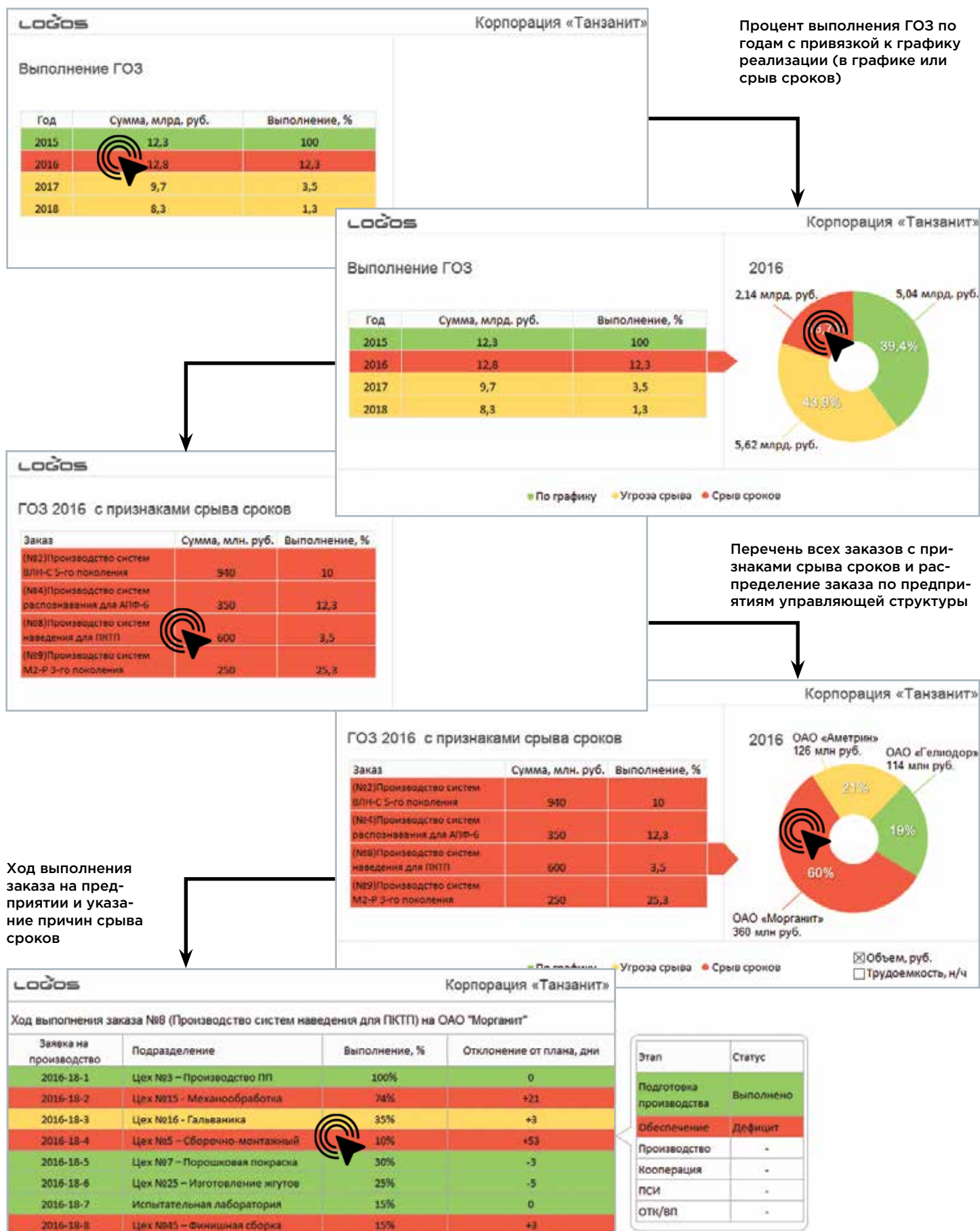
Если на внешние факторы ни управляющая структу-

ра, ни тем более предприятие за редким исключением влиять не могут, то «управление» внутренними факторами – одна из основных задач управляющих структур.

Управляющая структура – это вертикально-интегрированная структура, объединяющая:

- от нескольких предприятий (или нескольких десятков предприятий) – концерн;
- до нескольких концернов – корпорация.

Основные цели объединения предприятий в такие интегрированные структуры – сокращение затрат и увеличение гибкости (эффективности) управления. Для того чтобы организовать эффективное управление, **руководителю управляющей структуры необходимо владеть полной, достоверной и актуальной (своевременной) информацией** о ходе выполнения ГОЗ на каждом предприятии. Обладая этой информацией, руководитель может оперативно принимать эффективные управленческие решения.



Однако возникает ряд немаловажных вопросов:

- Как оперативно собирать необходимую информацию? Особенно если в состав управляющей структуры входят несколько концернов и несколько десятков предприятий.
- Можно ли быть уверенным, что предоставленная информация полная и достоверная?
- Как структурировать большой объем информации таким образом, чтобы было однозначно понятно текущее состояние по выполнению ГОЗ в целом и по каждому предприятию отдельно?
- Как оценивать эффективность работы предприятия, если кроме ГОЗ оно выполняет еще и коммерческие заказы? Насколько прибыльны эти заказы, не «мешают» ли они выполнению ГОЗ?

При ответе на эти вопросы становится очевидным, что **«вручную» управлять предприятиями в рамках управляющей структуры практически невозможно**. Собрать и проанализировать такой объем информации можно только с помощью Информационной Системы (ИС), которая должна «связать» все предприятия (концерны) управляющей структуры в единую «Базу данных».

В роли такой ИС для управляющей структуры может выступить Цифровая Система Управления (ЦСУ), которая объединит предприятия в единое информационное пространство и позволит в автоматическом режиме собирать, структурировать и оперативно отображать запрошенную руководителем информацию.

Рассмотрим, за счет каких факторов внедрение ЦСУ на уровне управляющей структуры позволит повысить эффективность работы и управления.

Сначала сформулируем основные цели и задачи, решаемые ЦСУ на уровне управляющей структуры.

Цели

- Повышение эффективности принимаемых управленческих решений, за счет:
 - оперативного контроля над ходом выполнения ГОЗ и других заказов;
 - оперативного контроля финансовых показателей предприятий (выручка, маржа, прибыль, выработка на одного сотрудника и т. д.);
 - оперативного контроля качества выпускаемой продукции;
 - оперативного контроля себестоимости (план-фактный анализ) выпускаемой продукции.
- Оптимизация процесса закупок.
- Оптимизация планирования загрузки производственных мощностей.
- Организация эффективной производственной кооперации предприятий.
- Полная «прозрачность» деятельности предприятий.

Задачи

- Создание единой информационной базы данных.
- Структурирование и обработка данных.
- Наглядное представление информации в необходимом виде/разрезе/проекции.

Как видно из обозначенных целей и задач, ЦСУ представляет собой единую информационную среду, в которой «на местах» ведется сопровождение и фиксация параметров производственного процесса. Далее собранная информация обрабатывается, структурируется и может быть представлена в наглядном виде и в необходимой проекции руководителю любого уровня. Например, руководителю управляющей структуры, отвечающему за выполнение ГОЗ, будет очень полезна информация о текущем состоянии, представленная в различных разрезах: по временным интервалам (месяц, квартал, год), по заказам, по предприятиям, с возможностью выяснить причины проблем, возникающих в процессе реализации ГОЗ **рис 1**.

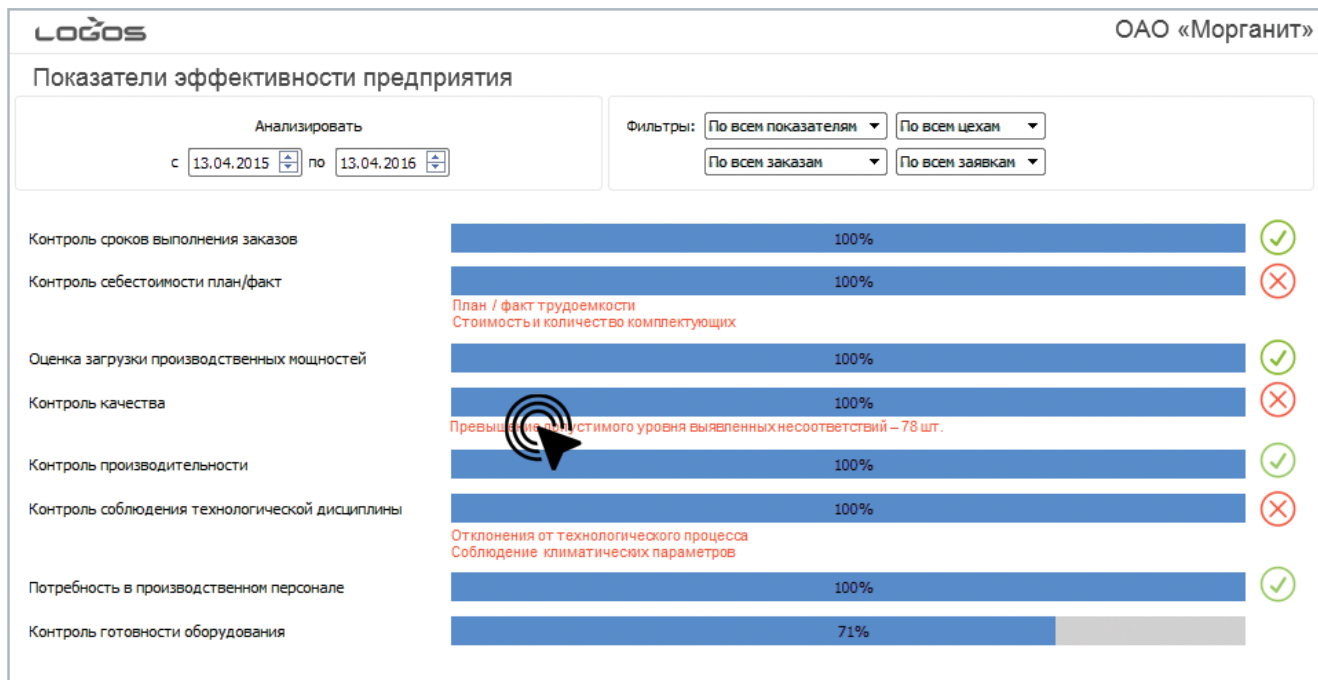
Благодаря внедрению ЦСУ руководитель управляющей структуры может в режиме реального времени увидеть информацию о проблемах с реализацией ГОЗ, а также оценить «глубину» (насколько серьезны отклонения от графика реализации) и причину этих проблем.

Руководителю предприятия, в свою очередь, будет очень полезна информация о текущих показателях эффективности своего завода, многие из которых являются КРІ самого руководителя **рис 2**.

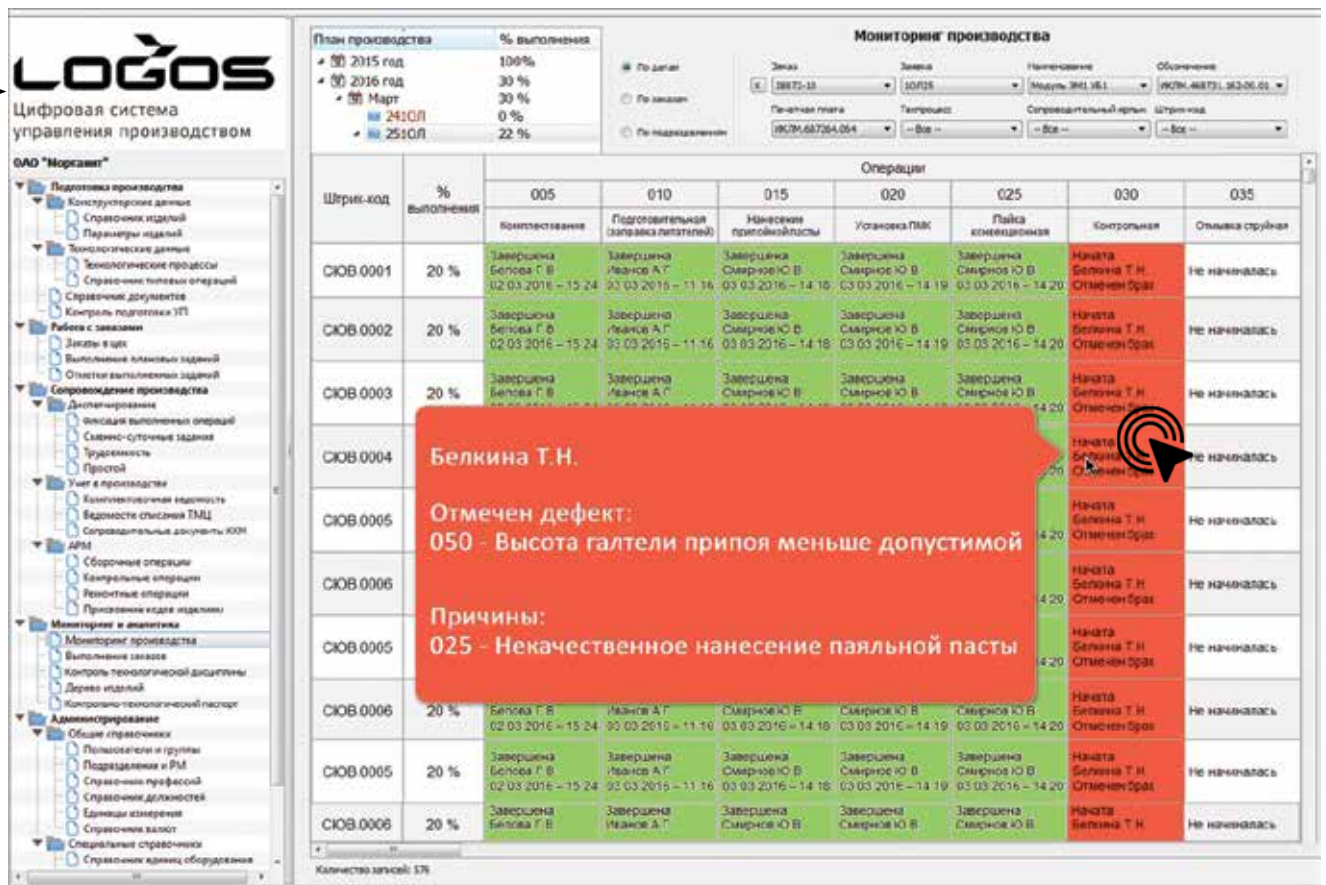
Представляемая ЦСУ информация является:

- **Достоверной**, т. к. в автоматическом режиме ведется сопровождение производственного процесса с ведением полной истории создания всех данных и документов.
- **Своевременной (актуальной)**, т. к. сбор и обработка данных производятся «в режиме реального времени».
- **Полной** – чем больше бизнес-процессов на уровне участка/цеха/предприятия будет охватывать ЦСУ, тем более полной информация будет на уровне концерна/корпорации. Также для обеспечения полноты информации ЦСУ должна иметь возможность интегрироваться (обмениваться данными) с уже имеющимися на предприятиях системами и программными продуктами (например, с бухгалтерскими системами, САПР, собственными разработками предприятия и т. д.).

Внедрение Цифровой Системы Управления – это разумный, правильный и необходимый в «современных реалиях» подход для наиболее эффективного управления процессами на уровне концерна или корпорации. 



Мониторинг текущих показателей работы предприятия с указанием на показатели, в которых выявлены отклонения



Показатель с отклонением (превышение уровня выявленных несоответствий) и указание причины отклонения

2

Пример интерфейса для мониторинга показателей эффективности работы предприятия