

УДК 656:658

Опыт АО «НАК „Казатомпром“»: оптимизация системы управления предприятиями

Портнов А. С.,

управляющий партнер, компания «А ДАН ДЗО», Москва

ТОО «Торгово – транспортная компания» (Республика Казахстан), обеспечивающая управление материально-техническим обеспечением и транспортно-экспедиционное обслуживание производственных предприятий системы «НАК „Казатомпром“», реализовала пилотный проект по повышению экономической эффективности транспортной деятельности автохозяйств и сокращению удельных транспортных расходов. Основу проекта, в кратчайшие сроки выполненного специалистами компании «Ушбас Логистик» (Республика Казахстан), составили оптимизация системы управления и автоматизация системы планирования ресурсов предприятия.

Ключевые слова: атомная энергетика, логистика, оптимизация, система управления предприятием, Казатомпром, ТОО «ТТК», ТОО «Ушбас Логистик».

Эффективная организация бизнес-процессов является важнейшим фактором успешного функционирования современного предприятия. Тем более, когда речь идет о национальной атомной компании, имеющей политическое значение для Республики Казахстан. Понимание того, что без высокоэффективных систем управления и автоматизации системы планирования ресурсов выживание, и тем более успешность любого предприятия в современном конкурентном мире становится практически невозможным, побуждает руководителей предпринимать усилия по активному внедрению новых решений.

Опыт Национальной атомной компании «Казатомпром» показал, что внедрение новых технологий управления не является очевидным процессом, который подчиняется набору простых правил, и поэтому требует

комплексного, профессионального подхода при разработке концепции. А эффективность внедрения во многом зависит от правильного выбора стратегического партнера по реализации проекта. Именно поэтому менеджмент «Торгово-транспортной компании» (ТОО «ТТК»), сфокусировав свое внимание на отдельных несоответствиях результатов работы поставленным целям, приводящих к непредвиденным дополнительным

Национальная атомная компания «Казатомпром» (АО «НАК „Казатомпром“») – национальный оператор Республики Казахстан по импорту-экспорту урана, редких металлов, ядерного топлива для атомных электрических станций, специального оборудования, технологий и материалов двойного назначения.

Объем добычи урана АО «НАК „Казатомпром“», с учетом долей участия в дочерних и зависимых предприятиях, за III квартал 2014 г. составил 3, 16 тыс. тонн (55% всего объема добычи урана в Республике Казахстан). Компания сохраняет позицию мирового лидера в области добычи природного урана, продолжая обеспечивать около 20% мировых потребностей в этом сырье.

Создана в 1997 г., центральный офис расположен в г. Астана (Республика Казахстан).



В нужное время в нужном месте: автотранспорт Торгово-транспортной компании всегда востребован на предприятиях АО «НАК «Казатомпром»»

расходам, приняло решение обратиться к профессионалам, имеющим обширный опыт.

Следует отметить, что «ТТК» была создана в 2006 г. как дочерняя компания НАК «Казатомпром» – ведущего объединения Республики Казахстан в сфере атомной энергетики, прочно занимающего лидирующие позиции на мировом урановом рынке. От четкой и слаженной работы ТОО «ТТК» зависят результаты работы каждого предприятия и фирмы-учредителя в целом: эффективность, рентабельность, конкурентоспособность. Поэтому возникшие несоответствия могли привести к существенным сбоям в работе каждого участника процесса.

Вместе с тем, стратегической задачей «НАК „Казатомпром“» всегда остается лидерство на мировом рынке, а оно обеспечивается в первую очередь использованием передовых технологий – не только технических, но и управленческих. Поэтому руководством «НАК „Казатомпром“» перед дочерней компанией была поставлена четкая задача: в течение шести месяцев разработать комплекс решений по повышению эффективности автохозяйств, обеспечивающих оптимальное использование имеющихся

резервов и, как следствие, снижение расходов.

Нужно отдать должное заместителю генерального директора ТОО «ТТК» Кудайбергенову Канату Жакупұлы, проявившему дальновидность в прогнозе необходимости системного подхода к решению проблемы с помощью профессиональной организации, способной не только разработать план эффективных мероприятий, но и реализовать его в кратчайшие сроки.

Среди множества компаний, работающих на рынке логистических услуг по поставке спецтехники и запасных частей, было выбрано ТОО «Ушбас Логистик» (г. Алматы, Республика Казахстан), имеющее успешный опыт реализации нескольких подобных проектов. При выборе решающую роль сыграли системное видение проблемы, профессионализм, обоснованность предлагаемых решений, ответственность и надежность компании.

В феврале 2014 г. «Ушбас Логистик» приступило к реализации проекта. Его основными целями стали:

- ♦ оптимизация затрат на поставку запасных частей;
- ♦ снижение затрат на транспортировку;

- ♦ автоматизация системы управления предприятием,

- ♦ и, как следствие, улучшение финансовых показателей «ТТК» в целом.

В результате проведенного анализа состояния проблемы было определено, что полумерами здесь не обойтись – необходимо совершенствовать всю систему организационных и логистических цепочек системы управления предприятием.

В ходе логистического аудита, проведенного специалистами «Ушбас Логистик», были выявлены «тонкие» места:

- ♦ в неоптимальной и долговременной по исполнению цепи поставки запчастей задействовано сразу восемь участников;

- ♦ поставщики определяются по результатам электронных торгов, при этом координация с используемой системой бюджетирования отсутствует;

- ♦ возникает необходимость проведения дополнительной процедуры сверх-заявки в связи с тем, что невозможно оперативно найти необходимую деталь на складе;

- ♦ система заказа запчастей неоправданно усложнена;

- ♦ затоваренность склада, вызванная логистическими ошибками и ошибками службы маркетинга;

- ♦ бюджетирование выполняется на уровне филиалов, что исключает возможность участия в этом процессе самих автохозяйств, в результате с автохозяйств снимается всякая ответственность за результаты исполнения бюджета.

Все перечисленное выше и привело к нерациональному использованию денежных средств.

В результате определились возможности как оптимизации процесса поставки запасных частей, так и использования скрытых резервов в



Заместитель генерального директора ТОО «Торгово-транспортная компания» Кудайберген Канат Жакупұлы

организации всех элементов производственного процесса: технического обслуживания, ремонта, снабжения, финансовой схемы.

В результате работ первого этапа были сформулированы следующие шаги по реализации проекта:

1. Разработка и внедрение:

- а) новой оптимизированной структуры управления автохозяйств;

- б) обновленной нормативной базы;

- в) системы автоматизированного учета транспорта и перевозок;

- г) системы контроля выполнения нормативных документов и определения причин сбоев с целью оперативного реагирования и принятия решений, а также разработки мероприятий по недопущению сбойных ситуаций в дальнейшем (мониторинг и оперативное реагирование);

- д) системы бюджетирования;

- е) системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) и мотивации;

- ж) транспортной информационной системы (ТИС);

- з) системы контроля результатов финансово-хозяйственной деятельности автохозяйств.

2. Обучение и стажировка персонала.

3. Организация работ по новым нормативным документам.

ПРОГРАММНЫЙ ПРОДУКТ

В основу автоматизации процессов управления автохозяйств «ТТК» и их бюджетирования была положена существующая ERP-система предприятия, в которой учет работы транспортных средств ранее не велся. Система определяла общие показатели без учета заявок, обработки путевых листов, других важных показателей, необходимых для управленческого учета работы автохозяйств. Любая программа является лишь инструментом, изменения в нее вносятся при изменении бизнес-процессов и/или нормативной базы. После оптимизации основных бизнес-процессов появляется возможность определить статьи затрат, по которым возможно сокращение расходов, если автоматизировать следующие процессы:

- ♦ ввод заявок, формирование разнарядки, создание путевых листов, что позволяет, в том числе, планировать работу транспорта на следующий и последующие дни;
- ♦ ввод графиков учета технического обслуживания и ремонта;
- ♦ формирование затрат на ТОиР для системы бюджетирования;
- ♦ ввод учета состояния шин по индивидуальным карточкам;
- ♦ ввод карточек учета аккумуляторных батарей;

ERP-система – это система планирования ресурсов предприятия (аббревиатура от англ. Enterprise Resource Planning). Система включает в себя функции управления (проектами, программами, затратами, финансами, кадрами и т. д.), прогнозирования, ведения базы данных о продукции, технологиях и т. п.

В основе ERP-систем лежит принцип создания единого хранилища данных, содержащего всю корпоративную бизнес-информацию: производственную, финансовую, персональную и т. п.

♦ формирование карты планирования работы транспорта на следующий месяц с учетом всех необходимых затрат;

♦ подготовка ремонтных листов с учетом вида и характера каждого транспортного средства.

Таким образом, внедрение мероприятий позволяет не только осуществлять постоянный контроль работы предприятия, но и влиять на процесс формирования затрат (в том числе на транспортировку грузов).

«Практика показала, что автоматизация указанных выше процессов приводит к освобождению от рутинных процедур, предоставляя возможность быстрого поиска критической информации, ее анализа и верного принятия решения по поиску новых возможностей оптимизации затрат», – отмечает Кудайберген Канат Жакупулы, заместитель генерального директора ТОО «ТТК».

Никакая оптимизация не принесет результата без участия непосредственных исполнителей всех разработанных мероприятий. Поэтому специалисты «Ушбас Логистик» провели большую работу по профессиональной подготовке работников автотранспортных предприятий. В рамках проекта была разработана комплексная программа обучения руководителей и специалистов автохозяйств, включавшая проведение теоретических и практических занятий. За время реализации проекта постоянно проводились консультации и велась разъяснительная работа. Неоднократно проводилось тестирование работников с целью оценки их профессиональной компетентности, результаты тестирования принимались во внимание при принятии кадровых решений.

Практические результаты реализованного «Ушбас Логистик» проек-

та налицо. За время его реализации, продолжительность которой составила по факту 6 месяцев, специалисты усовершенствовали всю нормативную базу, а также внесли существенные изменения в систему мотивации персонала. В рамках проекта на основе транспортной информационной системы были автоматизированы основные бизнес-процессы, внедрена автоматизированная система управленческого учета и отчетности, а также система бюджетирования автохозяйств.

В результате внедрения предложенного комплекса мероприятий были существенно снижены эксплуатационные расходы на транспорт, в том числе на горюче-смазочные материалы (ГСМ), запасные части, ремонт и техническое обслуживание транспортных средств.

Так, например, при общереспубликанском повышении цен на ГСМ и увеличении объема работ по группе компаний в целом, в «ТТК» затраты по этой статье расходов снижаются: за 2 кв. 2014 г. экономия составила 20,4% по сравнению с апрелем (рис. 1).

Кроме того, значительно увеличилась эффективность работы при выписке путевых листов. Об этом свидетельствуют:

- ♦ снижение количества ошибок, связанных с человеческим фактором;
- ♦ упорядочение оперативного учета по эксплуатации и ремонту транспортных средств;
- ♦ появление эффективного инструмента контроля над бизнес-процессами со стороны руководства.

Среди положительных эффектов реализации проекта следует отметить оптимизацию работы складской системы, что позволило значительно сократить запасы запасных частей на складах компании: общая стоимость остатков товарно-материальных цен-

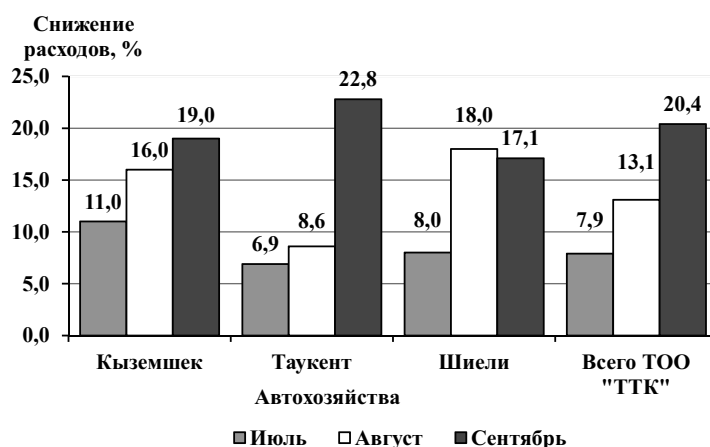


Рис. 1. Снижение расходов на ГСМ в автохозяйствах ТОО «ТТК» во 2 кв. 2014 г.

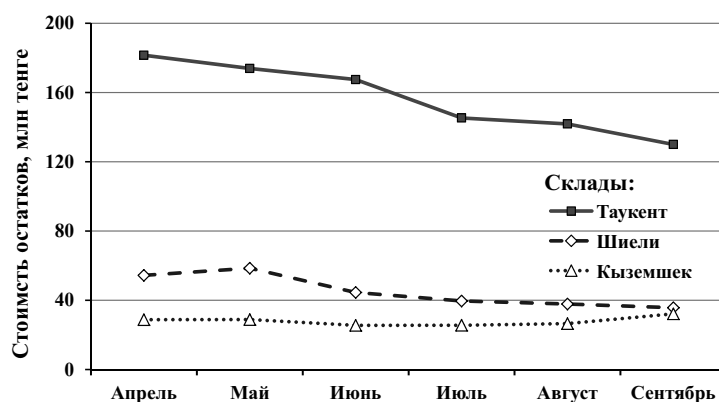


Рис. 2. Динамика изменения стоимости остатков товарно-материальных ценностей на складах ТОО «ТТК» в 2014 г.

Примечание: увеличение остатков в автохозяйстве «Кыземшек» вызвано оприходованием дополнительного количества основных узлов и агрегатов для обеспечения выполнения работ по капитальному ремонту техники

ностей на складах сократилась на величину около 30% (рис. 2). По итогам успешной реализации пилотного проекта «Ушбас Логистик» получило приглашение к дальнейшему сотрудничеству и предложение по включению в планы аналогичных работ для других предприятий АО «НАК «Казатомпром».

Реф. Тарасенко А. В.

Источник: Портнов А. С. Транспортное перевооружение: опыт Национальной атомной компании «Казатомпром» // АТОМ.KZ. – 2014. – № 10. – С. 2–7