

# **ОРГАНИЗАЦИЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ НА ОСНОВЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА**

**А. Н. Супроненко**

*Учреждение образования «Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого», Беларусь*

Научный руководитель Н. С. Сталович

В настоящее время трудно представить себе работу крупных предприятий без современных технологий. Но почему-то в процессе управления и организации рабо-

ты производства стараются придерживаться давно состоявшихся мер, которые одновременно являются устаревшими. Зачастую рабочий процесс на отечественных предприятиях рассматривается в рамках функционального подхода.

Процесс закупки на любом предприятии начинается от подачи заявки поставщику до приемки заказа на склад. Промежуточные звенья данного процесса многочисленны и каждый из них закрепляется за определенным работником из соответствующего функционального подразделения.

Данный подход отличается громоздкостью бумажной работы и большими затратами времени на многочисленные подписи документов и постоянные ожидания выполнения того или иного этапа работы, что отвлекает специалистов, занимающихся определенным этапом закупки товара, от его прямых обязанностей. Можно выделить и несколько положительных черт: нет необходимости нанимать работников высокой квалификации, так как каждый постоянно выполняет отдельно выделенную обязанность; отчет о проделанной работе предоставляется по цепочке управления.

Количество штатных работников на отечественном заводе может составлять 800–900 чел., в Европе эта цифра может быть представлена 150 ед. при той же мощности. При всем этом срок закупки может длиться несколько месяцев, точная сумма затрат на закупку не всегда известна, запасы на складах значительно превышают норму. При проявлении инициативы, т. е. при возникновении новых идей, сотрудник должен сообщить вышестоящему по иерархии, а получивший информацию, передать ее следующему звену и так – по цепочке. При внедрении изменений усложняется не только определенная функция, но и вся система снабжения. Возникают проблемы с конечным результатом, так как счет по заказу могут закрыть, при этом операции станут выполняться дальше.

Чтобы улучшить систему снабжения на предприятиях, можно воспользоваться реинжинирингом бизнес-процессов. В отличие от известных методов постепенного совершенствования работы организаций реинжиниринг представляет собой решительную, стремительную и глубокую «прорывную» перестройку основ организации и управления внутри предприятия. Особенность реинжиниринга состоит в том, что уже существующая столетиями узкая специализация Адама Смита и обусловленная ею многократная передача ответственности в производстве и, особенно, в управлении, не соответствует современным требованиям. Производство и управление преобразуются в настоящее время в сквозные бизнес-процессы, ответственность за которые от начала и до конца берет на себя специально сформированная для этого команда, способная выполнять широкий спектр работ [1].

Достойным примером реинжиниринга является французская компания Sucres&Denrées (известна также под сокращенным названием Sucden), один из мировых лидеров в торговле и производстве сахара [2].

В основе реинжиниринга лежит понятие радикальности, т. е. полного перепроектирования бизнес-деятельности. Даже при полном контроле и соблюдении качественной и добросовестной работы в целом трудно добиться значительного сдвига времени в сторону сокращения, ведь из процесса не будет исключена документальная загруженность работы. Эффективность деятельности служб снабжения на предприятии можно оценить по следующим параметрам:

- сокращение сроков закупок;
- рациональность расходования бюджета;
- связь с подразделениями по онлайн-связи;
- сокращение детального контроля на каждом этапе закупок.

Реинжиниринг можно осуществить путем внедрения процессного подхода. Организация работ по такому подходу положена в основу стандартов ИСО серии 9000.

Согласно стандарту «ИСО 9001:2000», систематическая идентификация и управление различными процессами организации, и, в особенности, взаимосвязями между процессами, могут рассматриваться как подход, основанный на процессах, или «процессный подход» [3]. Стандарт поощряет применение процессного подхода в управлении и также рассматривает его как способ выявления и реализации возможностей для улучшения. Для реализуемого проекта также существует стандарт «Управление снабжением» (ISO 9001:2000 – «7.4.Закупки») [4].

Данный подход трудно применить к отечественным предприятиям. Зачастую люди не принимают новизны и, несмотря на внедрение новых принципов работы, делают всю работу «по-старому». Поэтому следует разъяснять основные принципы новой системы среди пользователей.

Решающую роль в реинжиниринге играют информационные технологии. Единая информационная система на предприятии (ERP-система) позволяет разрушить межфункциональные барьеры, так как все документы и информация находятся в едином пространстве, технические специалисты следят за выполнением бюджета, бухгалтеры видят производственный план и резервируют средства на счетах для выполнения закупок материалов. Данная система позволяет избавиться от загруженной бумажной работы и от значительного времени на ходьбу по кабинетам в процессе работы. Нужный документ доступен всегда и в любом месте, где он может понадобиться. Заявка, введенная специалистом, может преобразоваться в счет и контракт, т. е. превратиться из начального документа в конечный.

Итак, для реализации реинжиниринга на основе процессного подхода необходимо:

- формирование новой команды, т. е. сбор членов команды, которые до этого работали в разных отделах. Их работа организуется с помощью единого информационного пространства;
- возможность электронной подписи. Каждому члену сформированной команды предоставляется свой логин и пароль в единой информационной системе и определенные права доступа к информации;
- организация в одну – работ разных должностей;
- выполнение различных этапов параллельно, а не последовательно. Порядок выполнения этапов не зависит от передачи документов из одного отдела в другой;
- для определенных видов закупок разработка своих видов осуществления процессов;
- тесная интеграция с поставщиком. Онлайн-предоставление необходимой информации поставщику, выгодные предложения заказов и др.

В итоге сроки выполнения закупок сократятся, случаи выхода за рамки бюджета будут максимально исключены, контроль за работой станет дешевле, доступ к информации будет возможен в любое время и в любом месте, сокращение запасов на складе и частота их обновления повысятся и снизится количество заказов, поставленных не в срок.

#### Л и т е р а т у р а

1. Чампи, Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе : учебник / Дж. Чампи, М. Хаммер. – М. : Инфра-М, 2001.
2. Иносми.ру. – Режим доступа: <http://inosmi.ru/economic/20120608/193301503.html>. – Дата доступа: 05.03.2016.
3. Стандарт ISO 9001:2000. Новое качество.
4. Стандарт ISO 9001:2000. 7.4. Закупки.