

КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Часть 1

Основные проблемы и первоочередные
организационные меры



«Управляем предприятием»



Дина Воробьева

Ведущий консультант и руководитель проектов корпоративного направления в компании AXELOT. Сертифицированный специалист по внутреннему аудиту (диплом ICFM – PIA), MBA – Информационная бизнес-аналитика.

Отлаженное функционирование системы материально-технического обеспечения (МТО) — обязательное условие экономической эффективности предприятия. Учитывая текущее положение экономики, неоправданные расходы, ставшие следствием ошибок в организации МТО, не могут оставаться незамеченными. Первая часть статьи рассказывает о трех наиболее часто встречающихся проблемах МТО. Даются рекомендации по:

- построению организационной структуры подразделений МТО;
- распределению полномочий и ролей в области МТО;
- разработке и внедрению единой концепции и регламентов бизнес-процессов снабжения.

Деятельность служб МТО направлена на снабжение подразделений предприятия всеми необходимыми видами материально-технических ресурсов. От цены и качества ресурсов, своевременности их поставок зависит результат производственного процесса (отсутствие брака, сбоев, простоев, низкая себестоимость), качество готовой продукции и уровень обслуживания потребителей.

Основные проблемы МТО

Недостаточная эффективность работы подразделений материально-технического обеспечения в первую очередь связана с низкой степенью организованности всех участников цепи снабжения и отсутствием формализованных процедур выполнения ключевых операций. Можно выделить три наиболее часто встречающиеся проблемы.

1. **Отсутствие практики детального планирования** — одна из самых распространенных проблем служб МТО. При правильно организованной работе подразделения заявки на приобретение материально-технических ресурсов в определенный плановый период формируются заблаговременно: организуется централизованный сбор информации о потребностях всех структурных образований и материально-ответственных лиц компании. Заявки содержат информацию о количестве, стоимости и всех характеристиках необходимых ТМЦ. При отсутствии подробного плана закупки часто производятся в оперативном авральном режиме. В результате период времени, отведенный на поставку ресурсов, оказывается недопустимо малым, что не позволяет оценить рынок и провести конкурс среди поставщиков должным образом. Как итог, вероятность приобретения предприятием ТМЦ неудовлетворительного качества по завышенным ценам существенно увеличивается. Закупать при отсутствии детального плана ТМЦ заранее и в количестве, перекрывающем все возможные потребности, — тоже не выход: закупленные ТМЦ могут оказаться так никем и не востребованными, в процессе хранения потерять свои потребительские свойства и пойти под списание — еще один необоснованный перерасход денежных средств.

Неэффективность работы подразделений МТО в первую очередь связана с низкой организованностью участников цепи снабжения и отсутствием формализованных процедур.

При отсутствии плана вообще сложно рассчитать объем финансов, необходимых для закупки ТМЦ в каждый период времени. При выделении излишне больших сумм запланированные на закупку сырья денежные средства будут изъяты из общего оборота и лягут «мёртвым грузом». Такая ситуация приведет к тому, что компания будет нести потенциальные потери. С другой стороны, при слишком малых суммах, зарезервированных на нужды МТО, компании придется покрывать

возникающий дефицит бюджета за счет кредитов и тем самым понести уже реальные финансовые потери на выплату процентов.

2. **Отсутствие единого классификатора материальных ресурсов** на всех этапах МТО также приводит к проблемам. Следствием становится рассогласованность при передаче информации из одного подразделения в другое, ошибки в процессах (при планировании потребности заказывается один вид номенклатуры, а оформление договорных документов и поставка могут быть осуществлена без сверки и согласования по другим позициям), получение некорректной аналитической отчетности.

3. **Децентрализованные закупки**, когда едва ли не каждое подразделение самостоятельно обеспечивает себя ТМЦ: ищет поставщиков, осуществляет закуп, производит хранение и ведет учет товаров, — источник немалых финансовых потерь для большинства крупных предприятий. У разных подразделений не всегда есть возможность поделиться свежей информацией о рынке поставщиков, наличных запасах ТМЦ друг друга и т. д. В результате они повторно осуществляют поиск наиболее выгодных предложений, закупая товары, аналоги которых уже давно хранятся невостребованными на складе соседей.

Первоочередные организационные меры в области МТО

Эффективность системы МТО может быть повышена в первую очередь за счет формализации и унификации процессов обеспечения. Для этого на предприятии разрабатывается и внедряется единая методология управления МТО, унифицируются принципы,

Цели и задачи МТО

Цель материально-технического обеспечения предприятия (МТО) — своевременная оперативная поставка ресурсов надлежащего качества в требуемом количестве, а также максимально эффективное использование этих ресурсов. Эффективность использования ресурсов приводит к повышению производительности труда и фондоотдачи, обеспечению ритмичности процессов, сокращению длительности производственных циклов, оборачиваемости оборотных средств, полному использованию вторичных ресурсов, повышению эффективности инвестиций и других показателей.

Для достижения целей службы МТО вынуждены решать целый ряд задач:

- задачи интеграции и координации закупок с производством, сбытом, складированием, транспортированием и с поставщиками (например, согласование плана закупок с планом производства);
- информационные задачи — опреде-

ление потребности в МТР, принятия решения о том, закупать ли те или иные МТР или производить самим, а также задача выбора поставщика;

- задачи организации закупок:
 - организация и осуществление закупок (согласование цены, заключение договора на поставку, выбор метода закупок, определение требуемых складских площадей, подача заказов, документальное оформление поставок, организация платежей, организация доставки к месту хранения, экспедирование, составление графика поставок, согласованного со всеми поставщиками, организация приемки и размещения товаров на складе и т. д.);
 - контроль поставок (соблюдение обоснованных сроков закупки, соблюдение требований по объему поставок и качеству МТР и др.);
 - подготовка бюджета закупок.

подходы и бизнес-процессы. По опыту компании AXELOT для повышения эффективности МТО нужно предпринять несколько первоочередных организационных мер:

- построение организационной структуры подразделений МТО;
- распределение полномочий и ролей в области МТО;
- разработка и внедрение единой концепции и регламентов бизнес-процессов снабжения.

1. **Построение организационной структуры подразделений МТО** — первая рекомендация предприятиям. Необходимо разработать и внедрить такую структуру подразделений МТО в компании, которая позволит реализовать основную цель и стратегию организации МТО. Здесь необходимо решить вопрос о распределении полномочий по способам закупок на основании единой методики и эффективной организации распределения ролей и ответственности.

Внутреннее построение службы МТО может выполняться по принципам выделения подразделений по функциям (рис. 1) или по типам потребляемых материалов (рис. 2).

На рисунке 1 показано, как производится деление специалистов службы МТО по функциональной специализации подразделений. В зависимости от специфики бизнеса выделяемые функции могут отличаться. Наиболее характерными являются функции планирования потребностей в МТР, выбора поставщиков (функция проведения конкурсных процедур может быть вынесена отдельно и выполняться конкурсным комитетом, не подчиняющимся службе МТО), оперативно-закупочной деятельности, складирование и хранение МТР.



Рис. 1. Организация службы МТО по функциям.



Рис. 2. Организация службы МТО по типам потребления материалов.

¹ Матрица ответственности — стандартный инструмент многих методик, например РМВОК. Существует несколько вариантов описания ответственности. В РМВОК, например, выделяется 4 вида ответственности: ответственный (accountable), исполнитель (responsible), консультант (consult before doing) (оказывает консультации в ходе решения задач проекта, контролирует качество реализации) и наблюдатель (informed). В приведенном примере использованы 3 вида ответственности.

Примечание:

О (ответственный) — полностью отвечает за проведение и результат операции (работы, функции) или выполнение задачи;

У (участвующий) — исполняет задачу, участвует в проведении данной операции (работы, функции);

И (информируемый) — должностное лицо (или подразделение), которое получает информацию о принятых решениях и документах.

Специалисты группы планирования изучают рынок и анализируют потребности предприятия в материально-технических ресурсах, формируют планы и бюджеты МТО. Группа по организации конкурсных процедур и выбору поставщиков готовит предложения поставщикам, формирует карты предварительной оценки поставщиков, организует подготовку комплектов документов для тендеров и согласование проектов договоров и спецификаций на поставку. Группа оперативной закупочной деятельности контролирует исполнение договоров поставки (сроки поставки, финансовые условия, качество) и сбор комплекта документов по поставке МПЗ. Склады принимают, размещают, хранят и передают материальные ресурсы в производственные подразделения.

В службах МТО также могут создаваться материальные группы, выполняющие все функции в пределах закрепленной за ними номенклатуры материалов (рис. 2). На практике самым распространенным является смешанный принцип организационной структуры службы МТО, который предполагает объединение первой и второй структур. Деятельность групп, работающих по определенной номенклатуре материалов, координирует руководитель службы МТО.

- 2. Распределение полномочий и ролей в области МТО.** После проработки структуры службы МТО требуется предусмотреть типовое распределение ролей (определение основных прав, полномочий, обязанностей и выполняемых функций) участников процесса на каждом из этапов закупочной деятельности. Распределение ролей и функций должно быть эффективным и не допускать конфликты интересов при принятии решений.

Распределение степени ответственности каждого сотрудника подразделения за ту или иную задачу удобнее всего оформлять в виде матрицы ответственности, где с одной стороны перечисляют должности, входящие в структурное подразделение, а с другой — функции данного подразделения (таблица 1)¹. На пересечениях функций и должностей вводят обозначения (код) в виде букв, определяющих вид ответственности данного работника к этой функции.

Закрепление функций за сотрудником прописывается в регламенте и должностных функциональных инструкциях. Перед утверждением проект регламента должен

Таблица 1. Пример матрицы ответственности процесса закупок предприятия

Функция/Должность	Исполнители				
	№1	№2	№3	№4	№5
Определение потребности в материальных ресурсах	О	У	У		С
Определение нужных характеристик и количества товаров и услуг	И	И		О	У
Анализ и определение возможных источников снабжения	И	О	У		
Определение цены и условий закупок	И	И		У	О
Подготовка и размещение заказа на закупку	И		О	У	
Контроль выполнения заказа и/или экспедирование	У	У	О		
Получение и проверка товаров	У	О			
Обработка счетов и оплата	О	У	У		С
Учет поступлений материальных ресурсов		О	С		
Подбор, подготовка и аттестация кадров	О	У	У		

быть согласован с каждым сотрудником, чью профессиональную деятельность охватывает данный документ. Даже самый опытный специалист по бизнес-процессам не в состоянии знать всех тонкостей организации процесса снабжения.

3. **Разработка и внедрение единой концепции и регламентов бизнес-процессов снабжения** — третья задача, которая должна быть решена. Зачастую службы МТО не являются самостоятельными бизнес-единицами — они только обеспечивают основное производство продукции. Единая регламентированная деятельность МТО позволит выстроить соответствие целей системы МТО общей стратегии компании, оценить эффективность работы служб МТС и улучшить их работу. Бизнес-процессы и регламенты МТО необходимо унифицировать.

Рассмотрим один из упрощенных вариантов регламентации процессов с помощью карт процессов. На ней фиксируется поток задач, который переходит от подразделения к подразделению. Детализация обычно соответствует уровню управления всей организацией и уровню управления взаимодействием подразделений, в отдельных случаях прописываются процессы внутри подразделения. При разработке карт процессов наиболее часто используются графические и табличные формы документирования или их сочетания. Пример графического документирования бизнес-процессов — процесс «Приемка МТР» — приведен на рис. 3.

Специфика систем управления в каждом подразделении должна быть учтена в ролях, которые выполняются в бизнес-процессах. На предприятиях должны быть разработаны регламенты бизнес-процессов МТО, включающих в себя решение нестандартных ситуаций и наличие альтернативных технических и технологических решений в области обеспечения производства сырьем и материалами.

Во второй части статьи мы продолжим разговор о практиках, повышающих эффективность МТО, а также поговорим об их поддержке информационной системой.

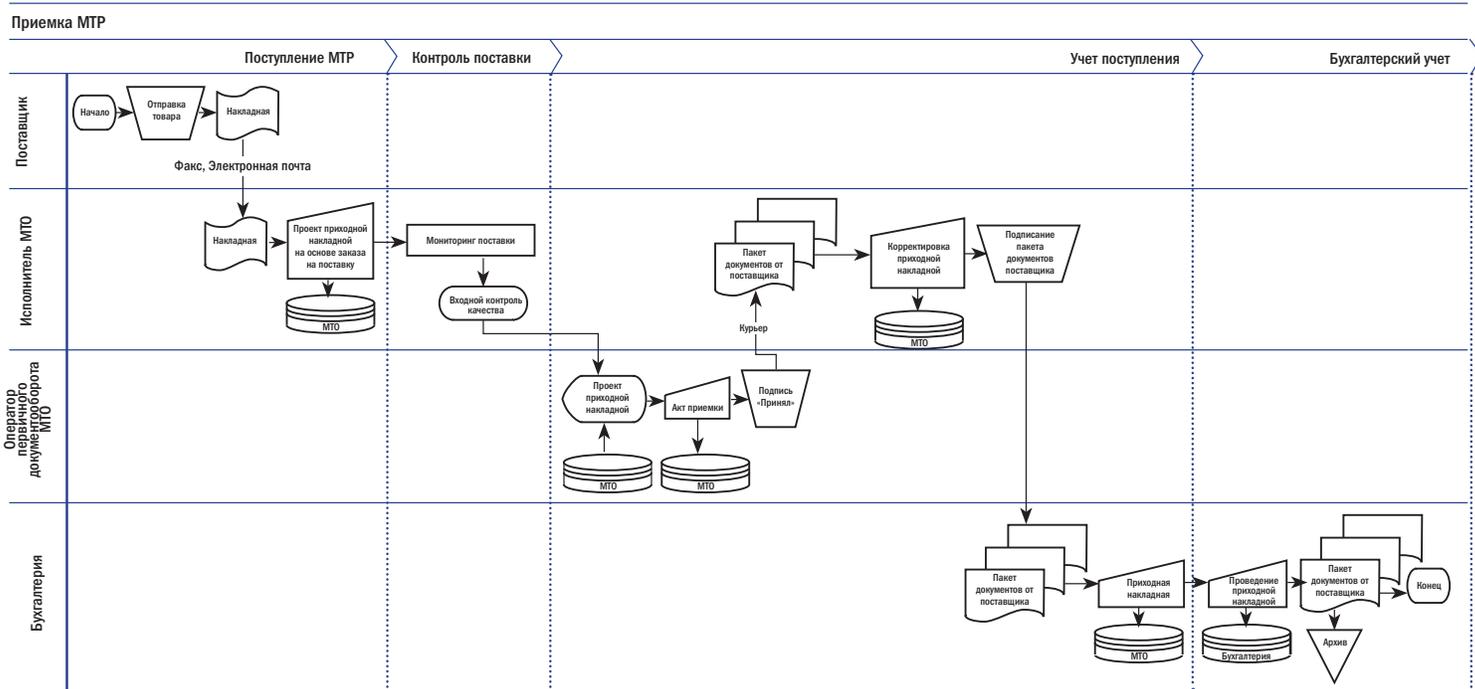


Рис. 3. Пример карты процесса «Приемка МТР».