

И. А. ДРОБЫШЕВСКАЯ

(г. Гомель, Гомельский государственный университет имени Ф. Скорины) Науч. рук. **О. В. Арашкевич**,
канд. экон. наук, доц.

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРОИЗВОДСТВОМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Построение прогрессивной модели материально-технического обеспечения (МТО) должно быть основано на комплексном подходе в управлении сквозными материальными, информационными и финансовыми потоками, возникающими между поставщиками и внутренними подразделениями промышленного предприятия на всех этапах движения материальных оборотных средств, что характеризует функциональную систему управления производством в целом.

Для совершенствования системы МТО промышленных предприятий целесообразно интегрировать процесс МТО [1, с. 68].

Интеграции подлежат процессы определения объемов закупки материальных оборотных средств (МОС); закупки и хранения МОС, их доставки потребителю; контроля и оптимизации интегрированного процесса МТО. Кроме того, важной функцией материально-технического отдела является обеспечение предприятия бесперебойным и качественным снабжением МОС. Таким образом, для повышения эффективности системы снабжения предлагается долгосрочная концепция развития системы управления снабжением.

Соответственно, для повышения эффективности совершенствования МТО целесообразно создать организационную структуру, направленную на реализацию требований интегрированного процесса. Создание этой структуры предполагает ряд преобразований:

- создание отдела ведения договоров для централизации функции оперативного учета и контроля по договорам поставки МОС, транспортных, таможенных и прочих услуг;
- совершенствование управления складскими и транспортными операциями для четкого разделения функций управления материальными потоками и складским хозяйством;
- усиление роли отдела маркетинга, централизация исследований конъюнктуры рынка, планирования цен, оптимизации методов закупки;
- создание отдела развития в связи с необходимостью оптимизации бизнес-процессов снабжения;
- создание отдела контроллинга, осуществляющего контроль сроков реализации заказов от поступления заявок до доставки в цех, контроль общих затрат на всех этапах движения МОС в разрезе участников, централизованное управление запасами, разработку ключевых показателей эффективности системы снабжения в рамках системы сбалансированных показателей и определение контрольных показателей для каждого участника, мониторинг и анализ основных показателей системы снабжения.

Помимо долгосрочной концепции, необходимо реализовать ряд мероприятий в краткосрочной перспективе:

- выстроить интегрированный процесс, включающий разработку новых регламентирующих документов и должностных инструкций;
- обучение персонала;
- проведение реорганизационных мероприятий и определение контрольных показателей [2, с. 125].

Для достижения этих целей целесообразно регулярно давать оценку результатов деятельности подразделений системы МТО, в том числе определить уровень эффективности внутреннего и внешнего взаимодействия подразделений системы, выявить причины отклонений по основным показателям деятельности, непрерывно разрабатывать и реализовывать план действий по оптимизации процессов.

Ключевые показатели эффективности разрабатываются для измерения выполнения оперативных задач, поставленных перед подразделениями системы МТО на краткосрочную перспективу в рамках текущей деятельности по процессу снабжения в целом и основным процессам:

- планирование закупок;
- выбор поставщика;
- ведение договоров;
- хранение, комплектация и доставка подразделениям-заказчикам;
- контроль исполнения, анализ и совершенствование процессов МТО;
- контроль поставленных задач, закрепленных за персоналом системы МТО, и их выполнение являются основанием для выплаты материального вознаграждения по решению руководства предприятия.

Анализ отклонения плановых и фактических показателей – один из источников формирования ежегодной программы мероприятий по совершенствованию процессов снабжения [3, с. 32-33].

Для интегрированного процесса МТО должны быть показатели, контролирующие эффективность исполнения коммерческой службой своих обязательств перед смежными подразделениями завода. Для процесса планирования объемов закупки должны формироваться показатели эффективности. При выборе поставщиков – показатели эффективности, контролирующие своевременность и максимально возможную прозрачность проведения соответствующих процедур (тендеров и электронных торгов), а также расширение конкурентной среды, повышающей уровень эффективности проводимых процедур выбора поставщиков.

Кроме того, ведение договоров должно сопровождаться формированием показателей, контролирующих своевременность размещения заказов у поставщиков и выполнения обязательств по договорам поставки МОС, соблюдение нормативов дебиторской и кредиторской задолженности. Для организации процессов хранения, комплектации и доставки МОС подразделениям заказчикам важно контролировать своевременность учета поступающих на место хранения МОС, комплектацию и доставку МОС подразделениям-заказчикам, реализацию неликвидов, исполнение бюджета МТО по статьям затрат, связанных с содержанием складского хозяйства и использованием транспорта. Для обеспечения надлежащего контроля и анализа в целях оптимизации процессов МТО важно контролировать качество подготовки отчетов и аналитических справок, разработку и внедрение предложений по совершенствованию процессов МТО.

Список использованной литературы

- 1 Ким, С.А. Организация и планирование промышленного производства / С.А. Ким. – Мн.: Вышэй. школа, 2002. – 68 с.
- 2 Кожекин, Г. Я. Организация производства / Г.Я. Кожекин. – Минск: ИП «Экоперспектива», – 2003. – 125 с.
- 3 Соловьев, Д.Е. Концепция оптимизации системы материально-технического обеспечения предприятия / Д.Е. Соловьев. – М.: Изд-во МГУ, 2004. – 32 с.