

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 657.47

РЕИНЖИНИРИНГ ПРОЦЕССА ПОДГОТОВКИ ДОГОВОРА ЗАКУПОК ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ

© 2012 г.

И.Е. Мизиковский, А.Н. Милосердова

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

mossad1313@rambler.ru

Поступила в редакцию 31.01.2012

Формирование приемлемых условий снижения уровня накладных расходов, повышения производительности труда управленческого персонала, повышения результативности корпоративного менеджмента предприятия предполагает поиск путей решения проблем по рационализации целого комплекса процессов и технологий. Одно из «узких» мест в этой сфере – документооборот, являющийся системообразующим процессом управленческой деятельности предприятия. Авторами предлагается модель реинжиниринга одной из затратных технологий документооборота, связанной с подготовкой проекта договора закупки товарно-материальных ценностей для ремонтно-эксплуатационных нужд промышленного предприятия железнодорожной отрасли.

Ключевые слова: затраты, носитель накладных затрат, документ, документооборот, процесс, процессно-ориентированная модель документооборота, договор.

Стратегия сокращения накладных (организационно-управленческих) затрат является одним из доминирующих факторов повышения результативности предприятия. В отличие от прямых затрат, при оптимизации которых используются нормы их потребления, накладные не имеют аналогичных строго измеряемых параметров, что создает определенные трудности в разработке и реализации указанной стратегии. Нам представляется, что возможным вариантом решения данной проблемы является использование в качестве количественно-стоимостного измерителя *носителей накладных затрат*, т.е. показателей, максимально влияющих на их формирование в ходе выполнения организационно-управленческих процессов.

Выбор носителя затрат осуществляется с учетом отраслевых и индивидуальных особен-

ностей хозяйствующего субъекта, требований к осуществлению его корпоративного менеджмента, действующих корпоративных стандартов, состояния оборудования, квалификации персонала и т.д. Не требует доказательств, что архитектуру организационно-управленческих процессов составляет документооборот предприятия.

Проведенные нами исследования показали, что удельный вес затрат на поддержание документооборота составляет до 70% от объема накладных затрат предприятия. Это обуславливает выбор документооборота в качестве объекта снижения стоимостной нагрузки на управленческую деятельность предприятия. Укрупненная процессно-ориентированная модель документооборота представлена на рис. 1.

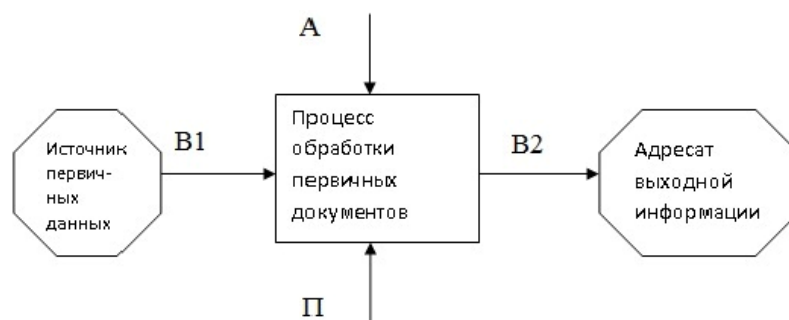


Рис. 1. Укрупненная процессно-ориентированная модель документооборота предприятия. В1, В2 – соответственно выходной и входной документопотоки; А – алгоритмы (методики, стандарты, инструкции) обработки первичных документов; П – параметры обработки информации

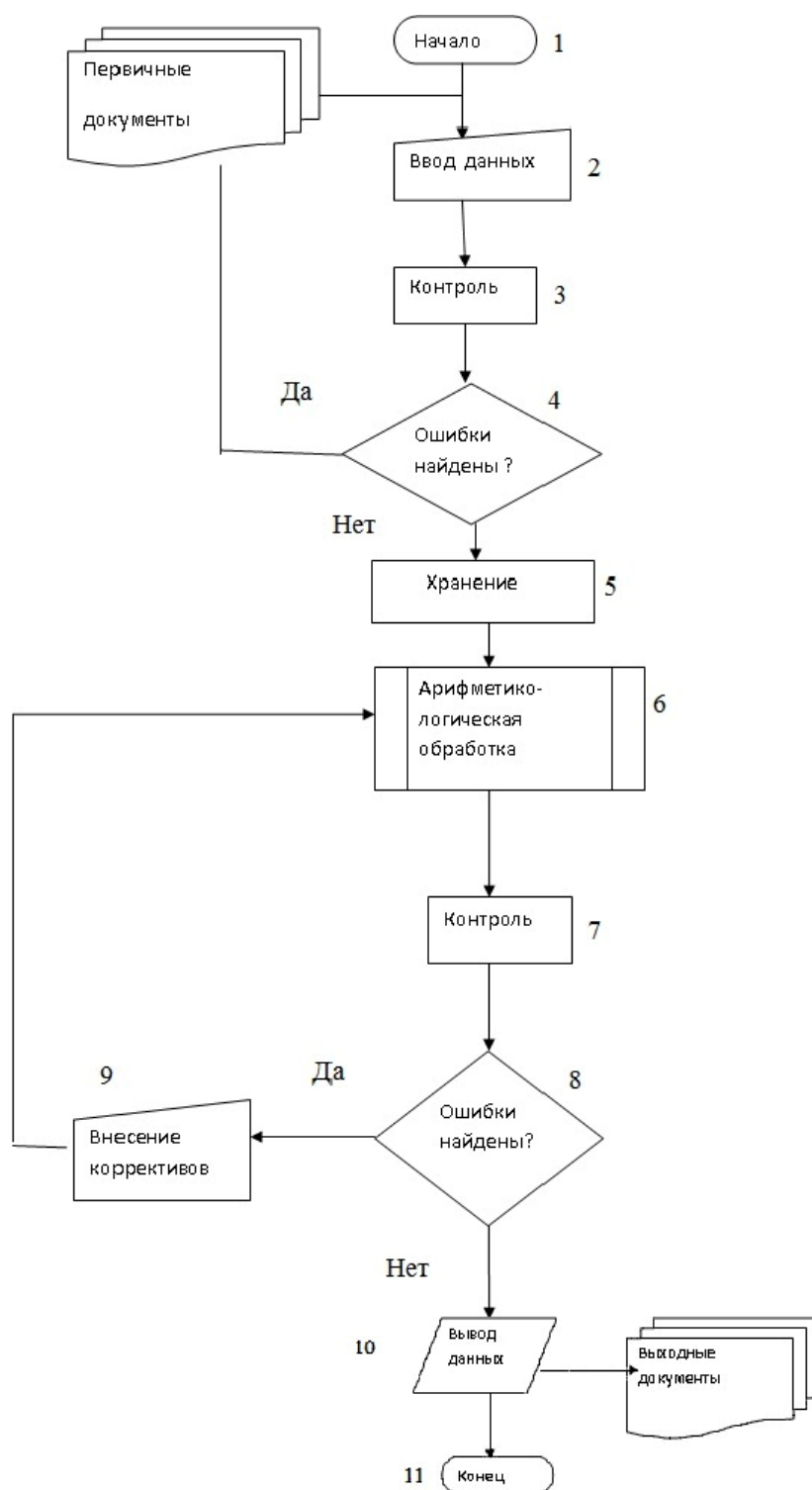


Рис. 2. Схема типового процесса обработки первичных документов

В свою очередь, типовой процесс обработки первичных документов, предполагающей экономические расчеты (рис. 2), структурируется из процедур: ввода и входного контроля информации, ее хранения в информационном фонде системы, арифметико-логической обработки согласно утвержденному алгоритму, выходному

контролю, тиражированию (если это задано технологическими параметрами процесса) и передачи пользователю-адресату.

Последующая технология документооборота предполагает семантический анализ документа пользователем, согласование с заинтересованными должностными лицами, внесение коррек-

тивов (если это необходимо), визирование документа, его исполнение и контроль результатов данной процедуры, передачу в архив и списание по истечении срока хранения.

Среди количественно-стоимостных параметров документооборота необходимо отметить такие, как себестоимость и трудоемкость процесса, а также производительность труда (выработка) работников, реализующих его. Нам представляется, что эти характеристики необходимо принять в качестве ключевых показателей эффективности процесса и, соответственно, критериев оптимизации документооборота. Себестоимость рассчитывается как произведение часового тарифа оплаты труда работников, занятых в процессе, и рабочего времени, необходимого на его реализацию; трудоемкость процесса – как отношение рабочего времени к количеству подготовленных документов; производительность труда – как обратная величина трудоемкости.

Мы полагаем, что в основе оптимизации документооборота предприятия могут быть заложены две альтернативные стратегии: модернизация и реинжиниринг. Первая из них предполагает усовершенствование процесса, его улучшение в соответствии с новыми требованиями менеджмента, вторая – радикальные изменения структуры и функций процесса, переосмысление его семантической составляющей. Выбор стратегии обуславливается качеством существующего состояния технологии документооборота, его параметрами и перспективами развития. Очевидно, что начальным шагом реализации любой стратегии является четкая идентификация «узкого» места в рассматриваемой предметной области.

Проведенные нами исследования на ряде промышленных предприятий железнодорожной отрасли показали, что в системе их документооборота таким «узким» местом является процесс подготовки договора закупок товарно-материальных ценностей (ТМЦ) для удовлетворения потребностей в ремонтно-эксплуатационных нуждах (РЭН). Входной информацией данного процесса служат график проведения планово-предупредительных работ на год с разбивкой по месяцам и технологические карты проведения данных работ в разрезе наименования единицы оборудования в зависимости от срока и условий эксплуатации.

На основании этих документов в производственных подразделениях предприятия технологической службой составляется заявка на приобретение ТМЦ на РЭН, утверждаемая руководителями подразделений. Следующей операцией, выполняемой также силами технологов

подразделений, является проведение маркетинговых исследований на предмет закупки указанных в заявке материальных позиций, результатом которых являются принятые к конкурсному рассмотрению коммерческие предложения (в соответствии с установленными корпоративными требованиями – не менее трех).

Затем заявка и коммерческие предложения поступают в экономическую службу предприятия, сотрудники которой проверяют соответствие стоимости заявленных ТМЦ бюджету предприятия. Результатом этой операции является утверждение руководителем экономической службы лимита закупки заявленных материальных позиций. Далее заявка, коммерческие предложения и документ, подтверждающий лимит закупок, передаются в службу подготовки производства предприятия, где на их основании готовится проект договора закупок товарно-материальных ценностей (ТМЦ) на РЭН. После необходимых согласований договор подписывается руководителями и главными бухгалтерами предприятия и контрагента.

На рис. 3 изображена схема информационных взаимосвязей и документов рассмотренного выше процесса.

Себестоимость процесса подготовки проекта договора, при условии что часовая оплата труда занятых в нем работников в среднем составляет 110 руб./час., а временные затраты на процесс – 17,5 час., примет нормативное значение 1925 руб. В процессе предусмотрена подготовка не менее 6 документов (заявка, три коммерческих предложения, лимит закупки и проект договора). Отсюда следует, что трудоемкость их формирования равна 2,97 час./док., а производительность труда (выработка персонала) – 0,34 док./час.

Анализ структурных особенностей промышленных предприятий железнодорожной отрасли показал, что в среднем количество производственных подразделений, где реализуются операции 1 и 2, составляет не менее четырех-пяти. Дублирование процесса параллельными структурами заметно увеличивает количественно-стоимостные его показатели, тем самым снижая эффективность. Рассмотрение технологических операций процесса позволило сделать вывод о том, что их модернизация, например путем исключения или видоизменения определенных действий или документов, не приведет к желаемому результату.

«Узким» местом рассматриваемого процесса является дублирование операций в условиях децентрализации оборота задействованных в нем документов. Решение данной проблемы связано с существенным изменением схемы документооборота, его структуры и отдельных

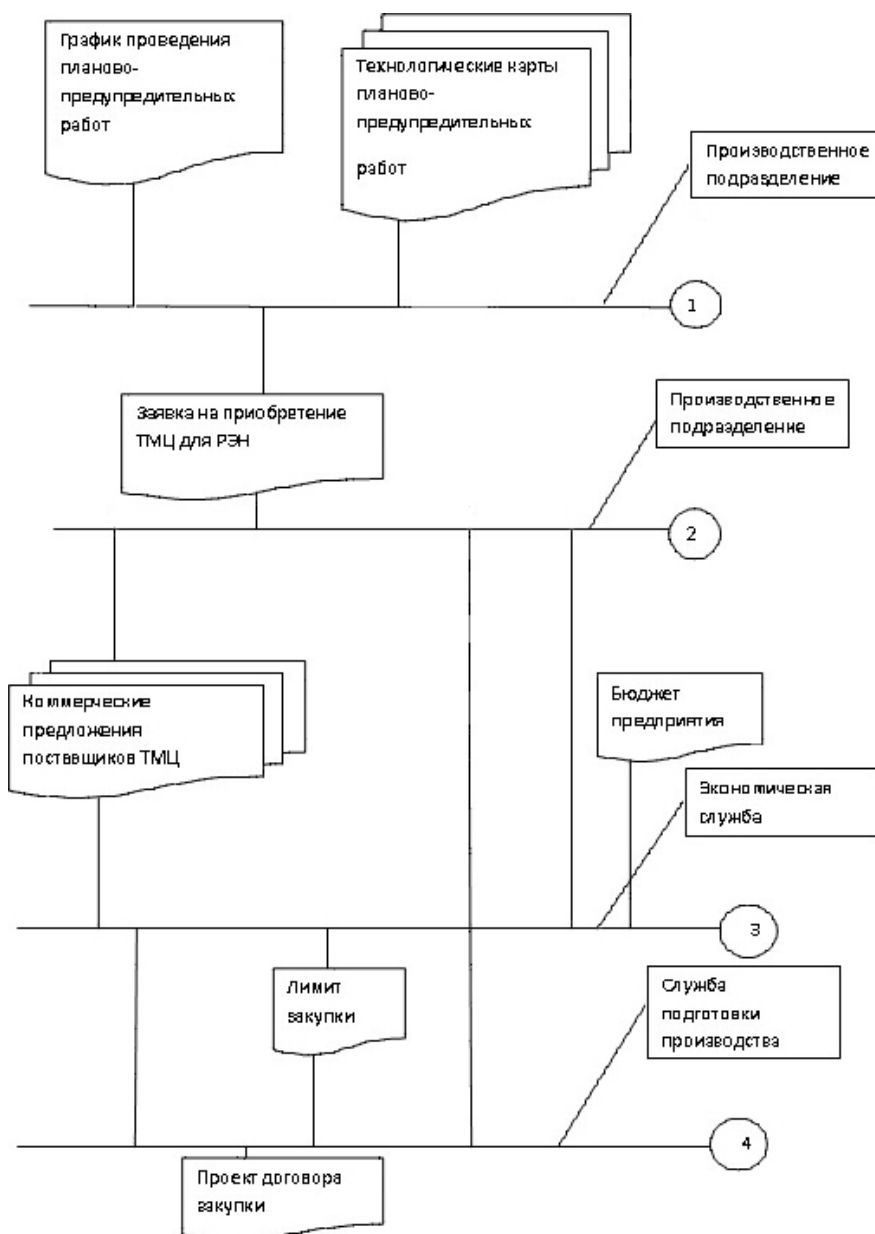


Рис. 3. Схема децентрализованного процесса подготовки проекта договора закупок ТМЦ для РЭН промышленных предприятий железнодорожной отрасли. 1 – Маркетинговые исследования в соответствии с подготовленной заявкой на приобретение ТМЦ; 2 – Формирование лимита закупки заявленных ресурсов; 3 – Составление проекта договора

функций. Отсюда следует, что применение стратегии модернизации не будет продуктивным, необходим выбор более радикальных подходов к решению проблемы, т.е. реинжиниринга.

Реинжиниринг подготовки проекта договора закупки ТМЦ предполагает централизацию данного процесса путем создания единого центра ответственности за его выполнение в службе подготовки производства. Специалистами данного подразделения, на основании графика проведения планово-предупредительных работ и технологических карт, составляется номенклатурный план закупки ТМЦ для РЭН предпри-

ятия, в соответствии с которым проводятся маркетинговые исследования. В число критериев результативности маркетинговых исследований должно добавиться соответствие стоимостных характеристик, принятых к конкурсному рассмотрению коммерческих предложений, действующему бюджету закупок предприятия.

Безусловно, рассмотренная схема процесса будет рационально функционировать прежде всего в условиях строгой производственной дисциплины, основным звеном которой в данном процессе является оперативное реагирование системы номенклатурного планирования

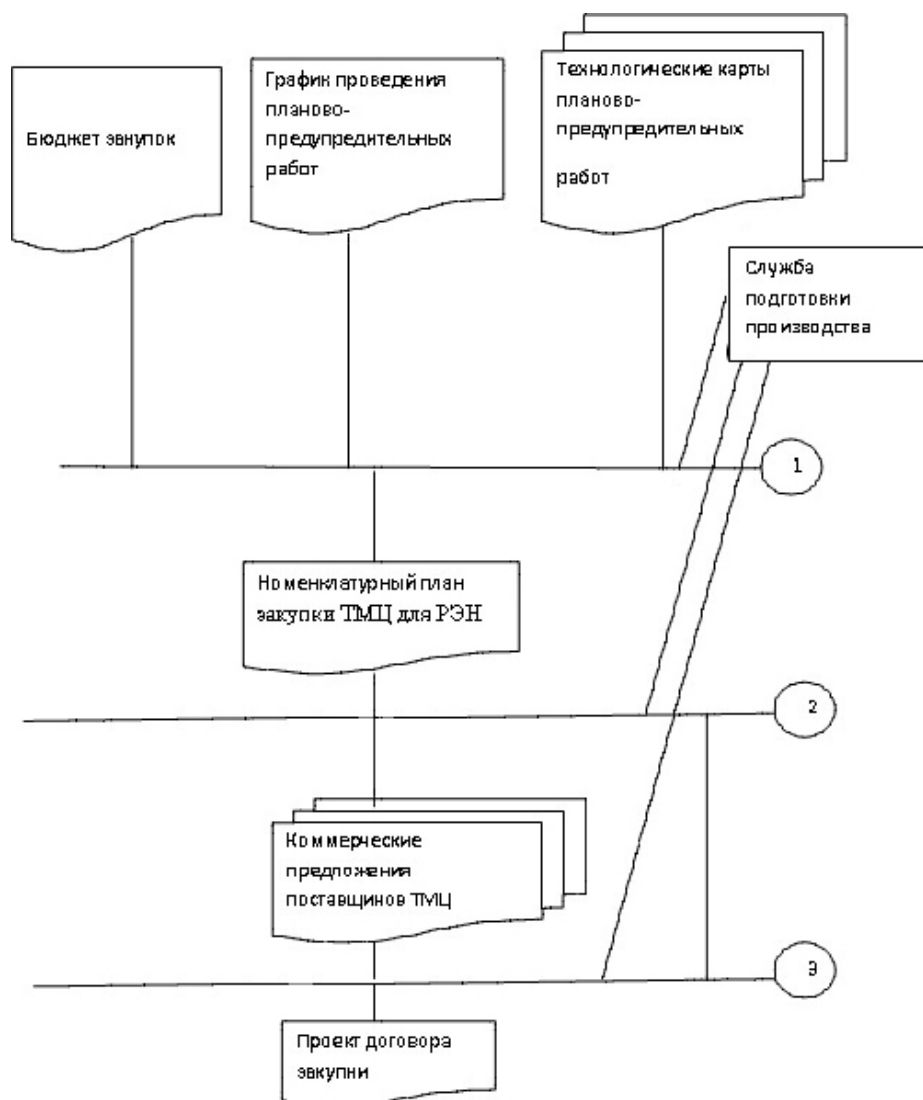


Рис. 4. Схема централизованного процесса подготовки проекта договора закупок ТМЦ для РЭН промышленных предприятий железнодорожной отрасли. 1 – Подготовка номенклатурного плана закупки ТМЦ для РЭН; 2 – Маркетинговые исследования в соответствии с подготовленной заявкой на приобретение ТМЦ; 3 – Составление проекта договора

ресурсов на вносимые изменения в технологические карты и учетные цены предприятия. В свою очередь, коррективы технологии проведения работ и изменения учетных цен должны производиться корректно и своевременно, сопровождаемые тщательно проработанной спецификацией ТМЦ и технико-экономическим обоснованием изменения закупочной цены ресурса.

Реинжиниринг процесса подготовки проекта договора на закупку РЭН промышленных предприятий железнодорожной отрасли (рис. 4), благодаря централизации схемы документооборота, внесения продуктивных изменений в выполнение операций 1 и 2, исключение операции 3, позволит значительно снизить операционную нагрузку на производственные подразделения и

экономическую службу, рационализировать деятельность службы подготовки производства.

Себестоимость предложенного нами варианта процесса подготовки проекта договора в новых условиях, когда часовая оплата труда занятых в нем работников в среднем составляет 94 руб./час., а временные затраты 8.3 час., будет равной 780 руб. В процессе предусмотрена подготовка не менее 5 документов (номенклатурный план, три коммерческих предложения, проект договора), их трудоемкость будет равной 1.66 час./док., а производительность труда – 0.6 док./час. Данные показатели убедительно доказывают правомерность применения предложенной нами стратегии реинжиниринга документооборота.

Список литературы

1. Калянов Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов. М.: Диалог-МИФИ, 2003. 240 с.
2. Мизиковский И.Е. Задачи планирования обычной деятельности хозяйствующих субъектов// Современные проблемы науки, образования и производства: Материалы Международной научно-практической конференции 29 мая 2009 года: В 2 т. Т. 1. Нижний Новгород; НФ УРАО, 2009. С. 344–346.
3. Мизиковский И.Е. Бухгалтерский управленческий учет: курс-минимум: Учебное пособие / М.: Магистр, 2009. 110 с.
4. Охотников А.В., Булавина Е.А. Документоведение и делопроизводство: Основы документоведения; Виды, функции документов; Технологии делопроизводства: Учебное пособие для вузов. М.: А-Приор, 2010. 219 с.
5. Стенюков М. В. Делопроизводство и документоведение. М.: ИЦ МарТ, 2004. 288 с.
6. Чаадаев В.К. Бизнес-процессы в компаниях связи. М.: Эко-Трендз, 2004. 176 с.
7. Щенников С.Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов. М.: Ось-89, 2004. 288 с.

RE-ENGINEERING THE PROCESS OF PREPARATION OF THE DRAFT PROCUREMENT CONTRACT FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE RAILWAY INDUSTRY*I.E. Mizikovsky, A.N. Miloserdova*

In order to create acceptable conditions for reducing overheads, increasing the productivity of the managerial staff, improving corporate enterprise management, one has to find the solutions to the problems of rationalizing a whole set of processes and technologies. One of the bottlenecks in this area is document workflow that is the backbone of the enterprise process management. The authors propose a model for reengineering one of costly document workflow technologies related to the preparation of a draft procurement contract for repair and maintenance needs of an industrial enterprise of the railway industry.

Keywords: costs, medium of overhead costs, document, document workflow, process, process-oriented model of document workflow, contract.