

ФОРМАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА «ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИХ РЕСУРСАХ»



**АЛЕКСАНДР
ЦЕВЕЛЕВ**
Сибирский
государственный
университет
путей
сообщения,
кафедра
«Менеджмент
на транспорте»,
доцент,
к.э.н.

Реформирование системы материально-технического обеспечения (МТО) железнодорожного транспорта в первую очередь направлено на своевременное обеспечение потребности в материально-технических ресурсах (МТР) и максимальное соответствие фактической потребности в них плановым объемам работ всех структурных подразделений ОАО «РЖД».

К основным проблемам управления процессами МТО в ОАО «РЖД» следует отнести недостаточно оперативное регулирование, инерционность и опаздывающие управляющие воздействия на процессы МТО. К недостаткам существующего процесса формирования сводной заявки на поставку МТР можно отнести:

1. Несоввершенство системы планирования потребностей в МТР в филиалах, что влечет за собой сбои в их поставках, излишки или дефицит части номенклатуры продукции, нерациональное расходование финансовых средств компании «РЖД».

2. Некачественное формирование сводного годового плана поставки в МТР.

3. Несвоевременная корректировка бюджета движения денежных средств (платежного баланса) по инфляционной составляющей, что также негативно влияет на объемы закупаемых МТР.

4. Несоблюдение стандартизированных требований к процессу планирования, единых требований к обоснованию расходных норм МТР, а также непрозрачность состояния их запасов.

В целях выполнения задачи по экономии затрат компании за счет снижения издержек и совершенствования системы МТО структурных подразделений ОАО «РЖД» необходимо формализовать бизнес-процесс «Планирование потребности в МТР».

ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

Бизнес-процесс «Планирование потребности в МТР» определяет порядок планирования на основе утвержденных норм расхода и запаса МТР с учетом вовлечения в оборот материалов из неиспользованных и сверхнормативных запасов текущего периода, что позволяет сформировать сводный плановый баланс поставок, в том числе по направлениям использования МТР.

Потребность в МТР на железнодорожном транспорте определяется, с одной стороны, в форме первичной потребности струк-

турных подразделений, дочерних зависимых обществ (ДЗО) и филиалов ОАО «РЖД», с другой — в виде совокупной потребности ОАО «РЖД». Следовательно, тип источника возникновения затрат влияет на вариантность (центры планирования потребности в МТР) и способы (натуральное, стоимостное или количественно-стоимостное выражение) планирования потребности МТР. Так, потребность в одних видах МТР, например сырья и материалов, определяется производственными планами на основе нормативов расхода материалов и нормативов ремонта оборудования. Потребность в дорогостоящем оборудовании в основном зависит от планов капитального строительства и технического обслуживания объектов. Потребность в МТР для технического обслуживания и ремонта определяется техническими характеристиками оборудования, она возникает на уровне структурных подразделений, ДЗО и филиалов ОАО «РЖД» в виде планов технического ремонта на основе региональных нормативов. Оптимальный вариант распределения центров планирования потребности в МТР по источникам возникновения затрат представлен в табл. 1.

Таблица 1

Распределение центров планирования потребности в материально-технических ресурсах

Источники возникновения затрат на МТР/ Направления использования МТР	Администрация ОАО «РЖД»		Структурные подразделения, ДЗО и филиалы ОАО «РЖД»	
	колво	сумма	колво	сумма
Производственно-эксплуатационные нужды (ПЭН)		V	V	V
Капитальное строительство (КС)	V	V	V	V
Собственное капитальное строительство структурных подразделений, ДЗО и филиалов			V	V
Капитальный ремонт объектов (КР)	V	V	V	V
Капитальный ремонт собственных объектов структурных подразделений, ДЗО и филиалов			V	V

Центры планирования потребности в МТР реализуют данный бизнес-процесс по уровням управления на основе сетевых и региональных нормативов исходя из:

- производственного плана;
- плана капитального ремонта оборудования;
- плана капитального строительства;
- объемов вовлекаемых из запасов материалов и оборудования.

АРХИТЕКТУРА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

Планирование потребности в МТР начинается с уровня структурных подразделений, ДЗО и филиалов ОАО «РЖД». В качес-

АННОТАЦИЯ

В статье отражен авторский подход к одному из бизнес-процессов системы материально-технического обеспечения ОАО «РЖД».

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Бизнес-процессы материально-технического обеспечения железнодорожного транспорта.

ANNOTATION

The article shows the author's approach to one of the business-processes in the system of logistic support in ОАО Russian Railways.

KEY WORDS

Business-processes of logistic support in the railway transport.

тве исходных данных используются производственные планы, а также планы капитального строительства (КС) и капитального ремонта (КР) на планируемый период филиалов ОАО «РЖД». Степень детализации обеспечивается расчетом планируемой потребности по каждой единице МТР с учетом региональных норм расхода и запасов, а также оперативной информации о запасах на складах и оперативных планах поставок и расхода МТР [1].

Процесс планирования потребности в МТР по ОАО «РЖД» итерационный. При этом число и результативность итераций зависят от степени согласованности производственных планов, планов КС и КР с объемами и способами финансирования затрат на МТО, которые, накладывая определенные финансовые ограничения на объемы закупаемых МТР, создают предпосылки для очередной итерации планов потребности в МТР. Заканчивается процесс планирования, после того как все участники данного процесса приходят к согласованному варианту плана потребностей в МТР. В результате на планируемый период формируются и утверждаются следующие документы:

- 1) потребность в МТР ОАО «РЖД» (закупаемые МТР);
- 2) объемы переходящих запасов ОАО «РЖД» (вовлекаемые МТР из запасов);
- 3) плановый баланс запасов МТР ОАО «РЖД» (прогнозный баланс запасов МТР на конец планового периода).

При дальнейшем наполнении нормативной и классификационной базы ОАО «РЖД» будет повышаться точность планирования потребности за счет:

- лучшего разделения МТР по категориям ресурсов;
- уточнения региональных нормативов расхода и запасов МТР;
- детализации списка объектов КС и КР ОАО «РЖД»;
- улучшения точности прогноза стоимости МТР;
- повышения координации действий при планировании по уровням управления;
- повышения эффективности контроля.

Структура бизнес-процесса «Планирование потребности в МТР» представлена на рис. 1. В бизнес-процессе «Планирование потребности в МТР» и соответствующей подсистеме в АСУ МТО для решения задач и выполнения функций предполагается формирование алгоритмов расчета. Описание алгоритмов представлено на рис. 2.

Полная потребность — объем МТР, необходимый для выполнения производственных планов [4–6]. Объемы запасов МТР на конец планового периода — расчетные данные по объемам запасов для системы управления запасами.

Работа по планированию потребности в МТР ведется в ОАО «РЖД» с учетом:

1. Обеспечения сбалансированности по множеству зависимых параметров:

- потребность в финансовом обеспечении планируемых к закупке МТР (рассчитывается как суммарные затраты на закупаемые МТР);
- финансовые ограничения на МТО (определяются на основе информации, поступающей из Департамента корпоративных финансов (ЦФ) и Департамента планирования и бюджетирования ОАО «РЖД» (ЦЭУБ);
- производственные планы, планы КР и КС.

2. При расхождениях по объемам финансирования, номенклатуре и срокам поставки МТР, проводят обратный расчет вероятностного выполнения производственных планов, КР и КС, вносят (рассчитывают) корректировки по объемам, номенклатуре и срокам поставки МТР. Расчет корректировок должен быть обеспечен как принудительным (ручным) способом подстановки целевых параметров, так и в автоматическом режиме, рассчитывающем целевые параметры посредством стандартных математических методов.

Критерии оценки данного бизнес-процесса:

- 1) отклонение спланированной потребности в МТР от прогнозных значений;
- 2) обоснованность результатов планирования потребности в МТР;
- 3) удовлетворенность структурных подразделений железнодорожного транспорта спланированными и утвержденными на вышестоящем уровне объемами МТР.

Мониторинг показателей системы МТО железнодорожного транспорта по бизнес-процессу «Планирование потребности в МТР» ведется по уровням управления (структурное подразделение, ДЗО, филиал ОАО «РЖД», Росжелдорснаб (РЖДС), Администрация ОАО «РЖД»), подпроцессам (формирование, согласование и анализ потребности в МТР) и по показателям (сформированные потребности, сводные отчеты, плановые нормативные показатели по номенклатуре, объемам и срокам поставки МТР).

РОЛЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА В АСУ МТО ОАО «РЖД»

Стратегическими целями внедрения информационных технологий в систему МТО ОАО «РЖД» являются повышение эффективности управления снабженческой деятельностью, сокращение затрат на закупку, хранение и движение МТР, управление запасами и их структурой, а также повышение эффективности функционирования системы МТО. АСУ МТО — организационно-техничес-



Рисунок 1

Структура, цель и задачи бизнес-процесса «Планирование потребности в материально-технических ресурсах»

кая система на основе передовых информационных технологий, предназначенная для оптимизации затрат, связанных с МТО ОАО «РЖД». Она представляет собой комплекс взаимодействующих подсистем с четко разграниченными по бизнес-процессам функциями [2]:

1. «Планирование потребности в МТР».
2. «Бюджетирование затрат на МТО» [7].
3. «Работа с поставщиками».
4. «Управление поставками».
5. «Склады».
6. «Обеспечение служебного документооборота».
7. «Ведение нормативно-справочной информации».
8. «Мониторинг показателей МТО».

Общей целью создания АСУ МТО ОАО «РЖД» является оптимизация затрат, связанных с МТО отрасли, в том числе:

- оптимизация затрат на материалы, сырье, оборудование, изделия, услуги;
- снижение издержек производства за счет ликвидации несвоевременной поставки МТР;

- оптимизация затрат на организацию и управление МТО;
- оптимизация запасов МТР;
- оптимизация финансовых потоков, связанных с МТО.

Таким образом, АСУ МТО должна состоять из трех функциональных подсистем:

- подсистема планирования и нормирования МТР;
- подсистема управления МТР;
- подсистема учета и контроля наличия и движения МТР.

Цели первого бизнес-процесса «Планирование потребности в МТР» АСУ МТО ОАО «РЖД» в разрезе подсистем:

- 1) оптимизация плановых запасов МТР;
- 2) оптимизация затрат на планирование потребности в МТР;
- 3) сокращение сроков планирования потребности в МТР.

Все заявки должны быть разделены по направлениям использования МТР и принципам исполнения заявок на централизованно поставляемые МТР через РЖДС и поставляемые по прямым договорам с Дирекцией МТО (ДМТО). Функции подсистемы «Планирование потребности в МТР» в АСУ МТО приведены на рис. 3 [8].

Подсистема «Планирование потребности в МТР» рассматривается как составная часть информационной системы ОАО «РЖД», что определяет ее интеграцию (вертикальную и горизонтальную) с другими подсистемами и системами ОАО «РЖД» на основании общих механизмов информационного обмена в оперативном режиме через трансформационный слой. Важная роль этого бизнес-процесса подтверждается спецификой и технологией заявочной компании ОАО «РЖД» (см. рис. 4 [3]).

Потребность в МТР в натурально-стоимостных показателях определяется на основе производственных планов на каждом уровне иерархии корпорации ОАО «РЖД», является основной исходной информацией для определения бюджета запасов и закупок, базой для планирования процесса пополнения материальных и производственных запасов МТР и важным элементом всей системы МТО железнодорожного транспорта.

Библиографический список:

1. Разработка структуры управления процессами МТО ОАО «РЖД» и концепции их автоматизации. Описание бизнес-архитектуры и структуры управления МТО ОАО «РЖД». — М.: РЖД, 2008.
2. Концепция построения автоматизированной системы управления МТО ОАО «РЖД» и Росжелдорснаба — филиала ОАО «РЖД». — М.: РЖД, 2007.
3. Сетевое совещание РЖДС от 3 июля 2009 г. // Информационные проекты Росжелдорснаба.
4. Цевелев А.В., Попов С.Н. О совершенствовании планирования потребности в материально-технических ресурсах железнодорожного транспорта. — М.:

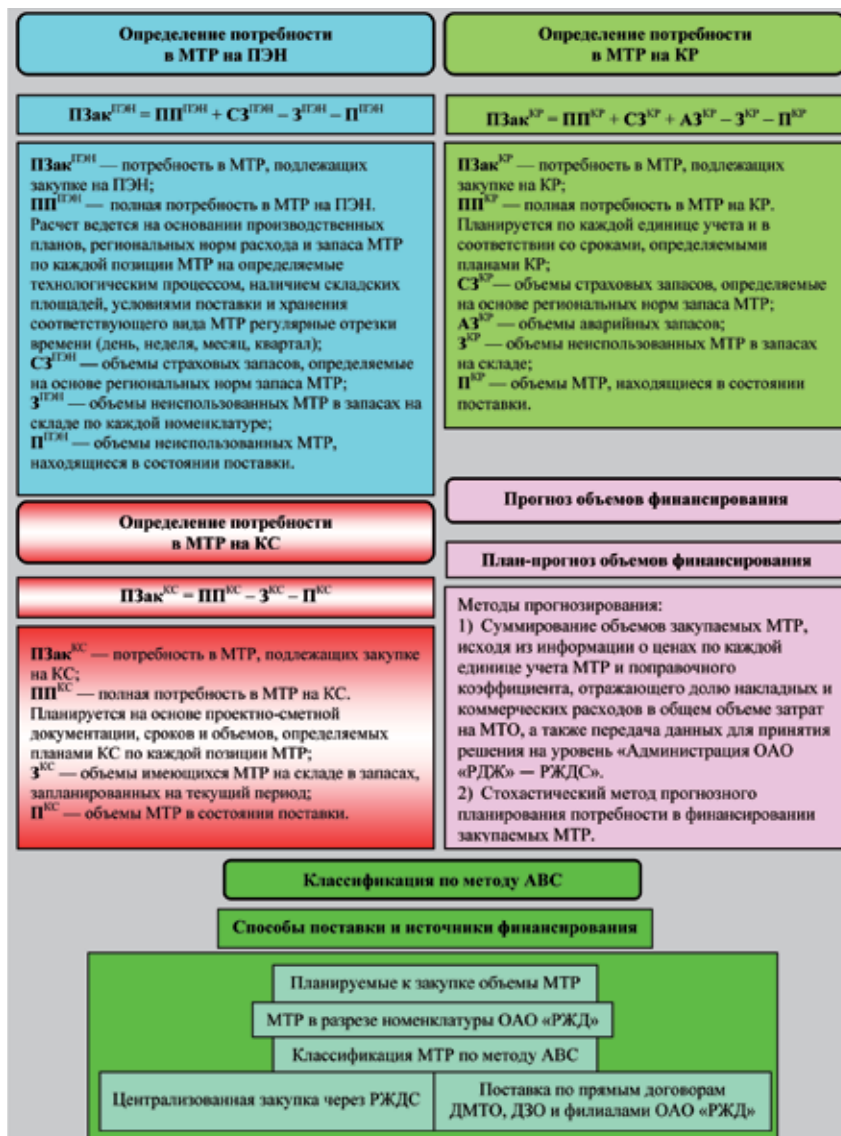


Рисунок 2
Алгоритмы решения задачи планирования потребности в материально-технических ресурсах

