

**РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СЛУЖБОЙ МАТЕРИАЛЬНО–ТЕХНИЧЕСКОГО  
СНАБЖЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ТАиМ»)****В.И. Станкевич**Белорусский государственный экономический университет, Бобруйский филиал,  
Stankevich2002@mail.ru

Эффективное функционирование экономики любой страны невозможно без развитой производственной сферы, основным звеном которой является предприятие. Все направления реформирования экономики, проводимые в настоящее время, в той или иной мере затрагивают предприятие, которое является центром всех преобразований [1,с.272].

В настоящее время, большинство отечественных предприятий по–прежнему представляет собой комплекс противоречий структурного, организационного, производственно технологического, управленческого и финансового характера. Необходимость адаптации к изменяющимся условиям внешней среды, а также наличие самых разнообразных проблем и противоречий требуют проведения их реструктуризации [2,с.212].

Исходной точкой для выработки направлений реструктуризации всегда является сложившаяся на предприятии финансово – экономическая ситуация. Она может быть различной, начиная с хорошего финансового положения и заканчивая экономической несостоятельностью и банкротством. В первом случае реструктуризация проводится с целью дальнейшего увеличения конкурентоспособности; во втором – с целью выживания, сохранения своей позиции на рынке. Поэтому, спектр реструктуризационных мероприятий очень широк, тем более что одну и ту же проблему можно решить разными средствами. В связи с этим, можно выделить целый ряд направлений реструктуризации: технологическая реструктуризация; организационная, правовая реструктуризация; реструктуризация управления; реструктуризация персонала; финансовая реструктуризация; реструктуризация долгов; реструктуризация маркетинга[3,с.148].

Наиболее приоритетным направлением реструктуризации, по результатам оценки структуры управления службой материально – технического снабжения, в ОАО «ТАиМ», является реструктуризация управления снабжением.

В ОАО «ТАиМ» применяется централизованная форма организации управления снабжением. Таким образом, отдел снабжения сосредоточивает все функции снабжения организации, что позволяет получить определенные преимущества: объединение всех закупок аналогичных или похожих материалов, что дает возможность получить скидки за большой заказ; координация связанных между собой видов деятельности для сокращения затрат на транспортировку, хранение и обслуживание; устранение дублирования операций и ненужных приемов; наличие единой точки контактов с поставщиками и предоставление им необходимой информации и услуг; получение

специальной квалификации и совершенствование операций по снабжению; – возможность сосредоточить других сотрудников на выполнении их собственных функций, чтобы они не отвлекались на закупки; концентрация ответственности за снабжение, что облегчает осуществление управленческого контроля.

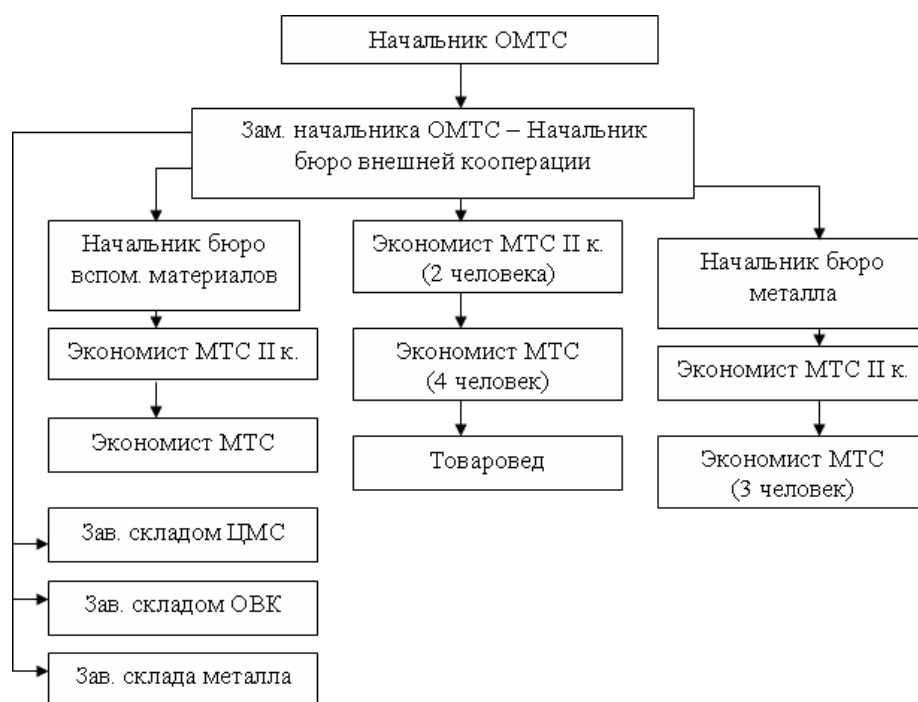
Таким образом, реформировать централизованную форму организации управления снабжением в децентрализованную, не целесообразно, так как, решая оперативные вопросы, служащие могут не заметить тенденции изменений планирования организации в целом.

Сегодня все большее значение приобретает нацеленность управленческой деятельности на получение высоких конечных результатов. В связи с этим аппарат управления должен способствовать получению наибольших результатов при наименьших затратах и в то же время быть наиболее экономичным, простым, с минимальной численностью. При разработке структуры управления очень важно сохранить принцип единоначалия и участия коллектива в управлении производством. Строжайший порядок, дисциплина, ответственность должны создаваться волей руководителя. Необходимо четкое определение прав, обязанностей, ответственности руководителей каждого участка работы. В то же время принимаемые решения проходят обсуждение в коллективе, выслушиваются мнения работников и принимается рациональный вариант решения того или иного вопроса.

На заместителя начальника отдела материально–технического снабжения ОАО «ТАиМ» возложен большой объем работы, который включает: руководство разработкой проектов перспективных и годовых планов материально–технического обеспечения производства на основе определения потребности подразделений предприятия в материальных ресурсах; контроль за составлением материальных балансов и заявок на распределяемые в плановом порядке материальные ресурсы и их обоснованиями и необходимыми расчетами, установлением календарных сроков поставок; осуществление организации оперативного учета снабженческих операций, переписей материальных ресурсов, составления установленной отчетности о выполнении плана материально–технического обеспечения предприятия; согласовывает условия поставки и контролирует договора поставки по материально–техническому снабжению предприятия; принимает меры к снижению себестоимости выпускаемой продукции путем заключения контрактов по наименьшим ценам; принимает меры по расширению прямых постоянных и долгосрочных хозяйственных связей с поставщиками; выполняет работу, связанную с подготовкой претензий к поставщикам при нарушении ими договорных обязательств; согласовывает с поставщиками изменения условий заключенных договоров; организует работу складского хозяйства, принимает меры по повышению его технической оснащенности, создает условия для надлежащего хранения и сохранности материальных ресурсов; исполняет обязанности начальника ОМТС во время его отсутствия.

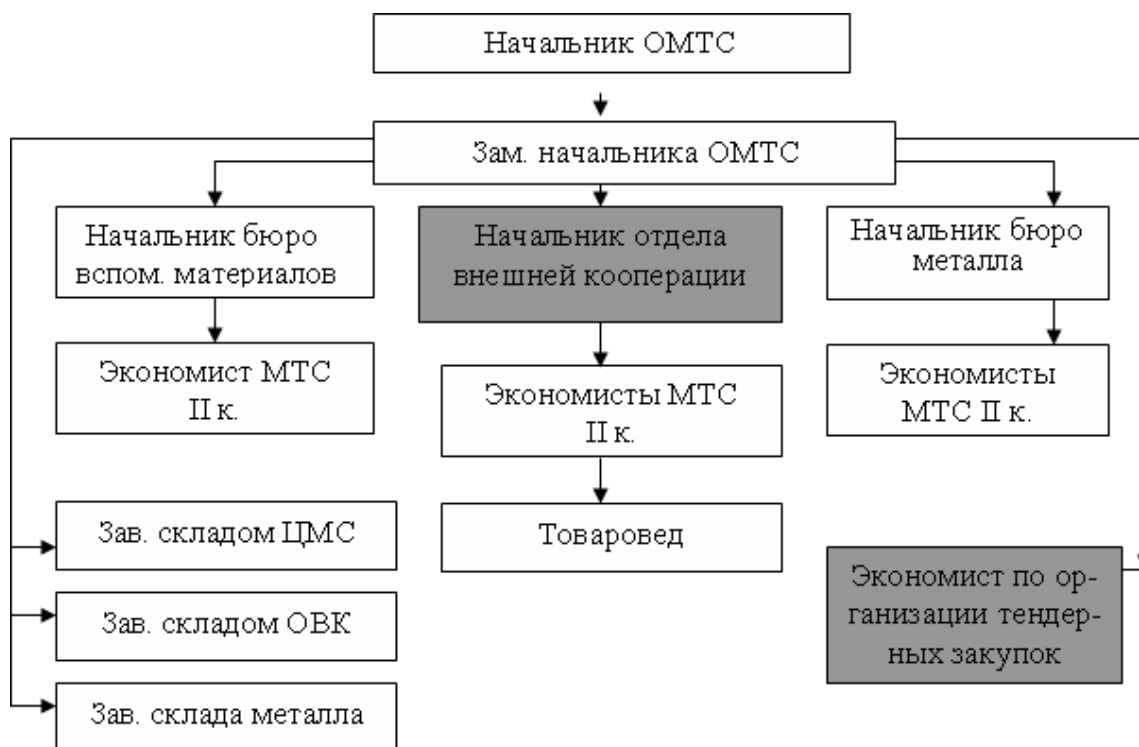
Дополнительное выполнение функции начальника отдела внешней кооперации не позволяет эффективно, своевременно и качественно выполнять возложенные обязанности. Поэтому целесообразно в целях повышения эффективности работы ОМТС ввести должность начальника отдела внешней кооперации, который будет руководить разработкой нормативов потребности и производственных (складских) запасов материальных ресурсов, обеспечивать контроль за состоянием запасов материалов и комплектующих изделий, оперативным регулированием производственных запасов на предприятии, соблюдением лимитов на отпуск материальных ресурсов и их расходованием в подразделениях предприятия по прямому назначению, оформлением разрешений на отклонение сырья, материалов, полуфабрикатов от требований технической документации.

Организация тендерных закупок занимает много времени, и не всегда экономисты могут осуществить качественный, эффективный и своевременный контроль за организацией тендерных конкурсов по каждой позиции закупаемых материалов и комплектующих. Поэтому целесообразно ввести должность экономиста по тендерным закупкам, который будет обеспечивать организацию и контроль за осуществлением торгов по всем видам закупаемых материалов и данные передавать начальникам отдела внешней кооперации, вспомогательных материалов и отдела металла. Ввод новых должностей целесообразно осуществлять за счет обучения имеющихся специалистов. Схематично имеющаяся и усовершенствованная структуры службы снабжения представлены на рисунках 1 и 2



**Рисунок 1 – Структура службы ОМТС ОАО «ТАиМ»**

Имеющаяся структура управления отделом материально–технического снабжения вполне оптимальна, однако для более эффективного управления необходимо усовершенствовать организационную структуру отдела материально–технического снабжения, что позволит улучшить контроль за поставкой материалов и комплектующих.



**Рисунок 2 – Предлагаемая структура ОМТС ОАО «ТАиМ»**

Кроме того, в отделе материально–технического снабжения на ОАО «ТАиМ» восемь экономистов не имеют высшего образования. Механизм подготовки и переподготовки кадров на предпри-

ятии не налажен на должном уровне. В связи с этим, необходимо также разработать программу переподготовки экономистов с целью повышения их профессиональных знаний.

Таким образом, предложенные рекомендации по реструктуризации управления службой отдела материально–технического снабжения ОАО «ГАиМ» позволят повысить результативность работы отдела, внедрение новой структуры повлечет сокращение трех экономистов, и при этом значительно сократятся расходы на выплату заработной платы. При среднемесячной заработной плате экономиста 1041 тыс.руб. ожидаемый годовой экономический эффект, с учетом отчислений в фонд социальной защиты населения, может составить 50592,6 тыс.руб.

#### ***Список использованных источников:***

1. Станкевич В.И. Актуальные направления реструктуризации предприятий. Актуальные проблемы современной экономики: Материалы респ. конф. молодых ученых. Минск, 26 нояб. 2004г. Вып 2.– Минск: БГЭУ, 2005. – 375 с.
2. Станкевич В.И. Реструктуризация как средство повышения инновационной активности предприятия. – Материалы XII межвузовской научно – практической конференции: Проблемы социально – ориентированного инновационного развития белорусского общества и профсоюзы(5 февраля 2008 года, г. Гомель)/ под общ. Ред. С.И. Ляха. – Гомель ГФ УО ФПБ «МИТСО», 2008. – Ч.1. – 243с.
3. Станкевич В.И. Проблемы оценки эффективности организационной реструктуризации предприятий. – Материалы V международной научно – практической конференции: Механизмы устойчивого развития инновационных социально – экономических систем (Бобруйск, 1 апрель 2010г.). – Минск: БГЭУ, 2010. – 310с.