

Гусев Сергей Сергеевич

инженер-энергетик

ПАО «Ростелеком»

г. Москва

**АНАЛИЗ И ВЫБОР МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫХ СРЕДСТВ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ
ПАО «АШИНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД»**

Аннотация: в статье рассматривается закупка товарно-материальных ценностей (ТМЦ), которая является основой любой организации. Основная цель закупки заключается в обеспечении организации товарно-материальными ценностями необходимого количества и качества в требуемые сроки с наименьшими затратами и оптимальными запасами. Как правило, под ТМЦ понимают сырье и материалы, покупные полуфабрикаты, комплектующие, оборудование и запасные части к нему, хозяйственные и канцелярские товары, топливо и энергию, упаковку и многое другое.

Ключевые слова: товарно-материальные ценности, инструментальные средства, управление предприятием, закупки, управление цепями поставок.

1. Введение.

В статье рассматривается закупка товарно-материальных ценностей (ТМЦ) для ПАО «Ашинский металлургический завод». Основная цель закупки заключается в обеспечении организации товарно-материальными ценностями необходимого количества и качества в требуемые сроки с наименьшими затратами и оптимальными запасами [1; 2]. Как правило, под ТМЦ понимают сырье и материалы, покупные полуфабрикаты, комплектующие, оборудование и запасные части к нему, хозяйственные и канцелярские товары, топливо и энергию, упаковку и многое другое. Управление цепями поставок – управленческая концепция и организационная стратегия, заключающаяся в интегрированном подходе к планированию и управлению всеми потоками информации о сырье, материалах, продуктах, услугах, возникающих и преобразующихся в логистических и

производственных процессах предприятия. Система управления цепями поставок предназначена для автоматизации и управления всеми этапами снабжения предприятия и для контроля всего товародвижения: закупку сырья и материалов, производство, распространение продукции. Её внедрение позволяет сократить издержки и удовлетворить спрос на конечную продукцию предприятия.

2. Постановка задачи.

Актуальность темы обусловлена ростом масштабности и сложности ИТ-систем, ростом их стоимости, рисков в проектах и внедрении, а также переход к процессному подходу, интегрирующему деятельность, рост требований к эффективности инвестиций в ИТ. Использование архитектурного подхода на предприятии является средством снижения рисков и увеличения отдачи от инвестиций в ИТ. Данный подход четко определяет структуру как существующих, так и будущих ИТ-систем, что приводит к снижению их сложности. Наличие ясной стратегии будущих закупок, выбора поставщиков технологий и планируемых изменений позволяет упростить и ускорить все процессы, связанные с закупками, при одновременном обеспечении совместимости и взаимодействия компонентов ИТ-систем организации. Цель исследования: исследовать и разработать проектные решения по совершенствованию бизнес-процесса «Закупка ТМЦ» на примере предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод». Объект исследования: Бизнес-процесс «Закупка ТМЦ» на примере предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод». Предмет исследования: Методы и инструменты исследования и разработки проектных решений по совершенствованию бизнес-процесса «Закупка ТМЦ» на примере предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод».

3. Основные характеристики предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод»

3.1. Миссия предприятия

Миссия предприятия заключается в производстве металлургической продукции и продуктов народного потребления, которые наилучшим образом удо-

влетворяют потребности клиентов и способствуют повышению уровня комфорта и жизни общества.

ПАО «Ашинский металлургический завод» производит толстолистовой и тонколистовой горячекатаный прокат, тонколистовой холоднокатаный прокат, различные виды лент, металлические порошки, магнитопроводы, а также товары народного потребления под торговой маркой АМЕТ и распространяет свою продукцию как на территории России, так и СНГ [3].

3.2. Стратегические цели и бизнес-стратегия предприятия

Стратегические цели ПАО «Ашинский металлургический завод» направлены на повышение конкурентоспособности продукции и услуг предприятия за счёт [1]:

- совершенствования качества продукции;
- улучшения качества обслуживания клиентов;
- оптимизации процессов управления предприятием;
- сохранения лидирующих позиций на рынке России и СНГ.

Стратегия ПАО «Ашинский металлургический завод» ориентирована на разработку и поддержку передовых решений, которые обеспечивают высокую эффективность и прозрачность бизнеса благодаря повышению производительности труда сотрудников и снижению административных издержек.

Предприятие предлагает гибкую ценовую политику и оптимальный ассортимент продуктового предложения за счет изучения и учета в работе рыночных факторов влияния на бизнес, реализации системы постоянных улучшений, направленной на постоянное развитие технологий, устранение неэффективных потерь на всех этапах производства и управления предприятием, формирование благоприятного инвестиционного климата и реализации новых проектов.

Важнейшим приоритетом является развитие и безопасность персонала. Предполагает непрерывное повышение квалификации, приобретение новых компетенций, укрепление благоприятного микроклимата в коллективе, повы-

шение материального благосостояния сотрудников, соблюдение ключевых правил безопасности и регламентов по охране труда.

3.3. Организационная структура предприятия.

«Ашинский металлургический завод» был основан в 1898 году, он является градообразующим предприятием, в котором на данный момент работает 4315 сотрудника [4].

Все вопросы по руководству текущей деятельностью предприятия относятся к компетенции Генерального директора, который связывает и контролирует всю функциональную деятельность предприятия и всех процессов, связанных с ней. В его подчинении находится два департамента и 11 отделов, каждый из которых имеет линейного руководителя [5; 6].

В таблице 1 представлено формализованное описание организационных единиц предприятия.

Таблица 1

Формализованное описание организационных единиц

ПАО «Ашинский металлургический завод»

Орг. звено	Функция	Ответственный
Генеральный директор	Несет ответственность за сохранность и рациональное использование имущества предприятия, за последствия всех принимаемых решений, осуществляет общее руководство производственно-хозяйственной деятельностью предприятия	Генеральный директор
Отдел сбыта	Ведение клиентских баз данных и документооборота, касающегося всех сделок, договоров и данных о клиентах. Работа с клиентами, направленная на поддержание связей и увеличения объёмов взаимного сотрудничества. Поиск новых каналов сбыта	Начальник отдела сбыта
Отдел кадров	Поиск новых сотрудников Ведение личных дел сотрудников Оформление/увольнение сотрудников Учет рабочего времени сотрудников	Начальник отдела кадров

Бухгалтерия	Формирование учетной и налоговой политики в соответствии с действующим законодательством и потребностями предприятия	Главный бухгалтер
Департамент снабжения	Определение потребности в материальных ресурсах. Поиск, анализ данных, выбор поставщиков. Заключение договоров и контроль исполнения	Начальник департамента снабжения
Отдел экономической и информационной безопасности	обеспечивает защиту имущественной и финансовой собственности предприятия, а также безопасность персонала и коммерческой деятельности	Начальник Отдел экономической и информационной безопасности
Технический отдел	осуществляет ремонт и обслуживание имущества, не являющегося оборудованием	Начальник технического отдела
Отдел АСУ	отвечает за поддержку информационных систем, установленных на предприятии, а также за определение потребности в новых системах или обновлении старых	Начальник отдела АСУ
Финансовый отдел	отвечает за разработку финансовой стратегии предприятия, финансовое планирование	Финансовый директор
Отдел внешнеэкономических связей	отвечает за взаимодействие с иностранными партнерами компании, а также за таможенное оформление.	Начальник отдела внешнеэкономических связей
Бюро маркетинга	занимается продвижением производимых товаров, а также выявлением тенденций к развитию линейки выпускаемой продукции	Начальник бюро маркетинга

3.4. ИТ/Цифровая стратегия предприятия

ИТ-стратегия компании является комплексным планом развития информационной инфраструктуры организации, который определяет перспективы развития ИТ и преследует цель повышения общей эффективности деятельности организации.

Для определения перспектив развития необходимо провести анализ и оценку текущего уровня цифровизации компании (табл. 2) и сравнить его с конкурентами (табл. 3).

Анализ и оценка текущего уровня цифровизации компании

Цифровые/ИТ-технологии	Применимость в бизнес-процессах	Возможные выгоды	Приоритетность внедрения (1(низкий) – 5 (высокий) приоритет)
Технологии машинного обучения	Процессы контроля качества производства металлургической продукции	Переход к самооптимизации контрольных функций и повышение качества продукции	5
Автоматизация управления логистикой	Процессы планирования, закупки, распределения	Сокращение издержек на закупку	5
Оmnikanальность	Процессы продажи и послепродажного обслуживания	Увеличение продаж и удовлетворенности клиента	4
Роботизация	Процессы документооборота	Переход к самооптимизации контрольных функций, сокращение трудовых затрат	1
Анализ и прогноз поведения заказчиков	Процессы прогнозирования продаж, работа с клиентами	Снижение издержек, увеличение клиентов	2
Продажи через Интернет товаров повседневного использования	Процессы продажи	Привлечение новых клиентов	2

Таблица 3

Сравнение уровня цифровизации с конкурентами

Основные направления деятельности	Цифровые/ ИТ-технологии			Итого, стоит внедрять (развивать)
	Уже есть у большинства конкурентов	Есть у некоторых конкурентов	Пока нигде не внедрены	
Производство	PLM, MES системы	Технологии машинного обучения Цифровое проектирование и моделирование		PLM, MES системы, Технологии машинного обучения Цифровое проектирование и

				моделирование
Маркетинг	CRM	Анализ и прогноз поведения заказчиков	Искусственный интеллект	-
Логистика	SRM, SCM	Анализ больших данных	Беспилотные транспортные средства	SRM, SCM, Анализ больших данных
Финансы	ФХД	Анализ больших данных	Роботизация	+
ИТ	Service-desk	Роботизация	Искусственный интеллект	-

Заключение

В данной статье основным объектом исследования являлся бизнес-процесс «Закупка ТМЦ» на предприятии ПАО «Ашинский металлургический завод».

1. Были выбраны и проанализированы методы и инструментальные средства для выполнения работы.

2. Описаны основные характеристики ПАО «Ашинский металлургический завод».

3. Были приведены основные характеристики предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод», в частности, миссия и стратегические цели предприятия, организационная структура предприятия, цифровая/ИТ-стратегия и основные показатели операционной эффективности предприятия.

Список литературы

1. Публичное акционерное общество «Ашинский металлургический завод» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.amet.ru/> (дата обращения: 30.04.2022).

2. Разбегин В.П. Краткое пособие по языку архитектурного моделирования предприятия ARCHIMATE 2013 / В.П. Разбегин.

3. TAdviser [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 28.04.2022).

4. Назаров С.В. Архитектура и проектирование программных систем / С.В. Назаров. – М.: Инфра-М, 2016. – С. 376.

5. Репин В. Разработка архитектуры бизнес-процессов компании в Business Studio / В. Репин. – М.: Издательские решения, 2019. – 160 с.

6. Белайчук А. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0. / А. Белайчук, В. Елиферов. – М.: Альпина Паблшер, 2018. – С. 480.