

В заключение следует отметить, что суть налоговой стратегии состоит в том, чтобы выстроить позицию, достаточно сильную (и потенциально гибкую) в отношении достижения поставленной цели вопреки всем непредвиденным вмешательствам внешних сил.

*И.В. Пономаренко, канд. экон. наук
БГУТ (Гомель)*

ПРЕИМУЩЕСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕИНЖИНИРИНГА В ПРОИЗВОДСТВЕ

По определению М. Хаммера и Дж. Чампи, реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов, чтобы резко, скачкообразно улучшить решающие показатели деятельности компании, такие как стоимость, качество, обслуживание и темпы.

Использование реинжиниринга в деятельности белорусских производителей позволяет, прежде всего, сокращать издержки производства за счет модернизации системы управления и на этой основе повышать конкурентоспособность своей продукции. На этом фундаменте возможна перестройка технологической схемы производства, позволяющая в дальнейшем получать финансовые и маркетинговые преимущества.

Практическое внедрение реинжиниринга в процесс производства осуществить значительно легче, чем кажется, а результаты свидетельствуют о его высокой эффективности. Например, производственное предприятие состоит из восьми основных и двух вспомогательных участков. Восемь основных участков по своим функциональным обязанностям подчинены производственно-диспетчерскому бюро, непосредственным начальником которого является заместитель директора по производству. Сказанное свидетельствует о дроблении производства на участки. Данное разделение затрудняет процесс управления, не способствует оптимизации управления производством.

Процедура обмена информацией также необоснованно затруднена. Например, каждое утро кладовщик узнает, сколько людей не вышло на работу, передает эту информацию мастеру, а мастер – начальнику участка. Начальник участка принимает решение по производственным вопросам и передает информацию по управленческой цепочке. Далее диспетчер передает информацию на склад своего участка, откуда грузчики доставляют необходимые комплектующие, получают сырье, материалы на один рабочий день. Все это затягивается во времени. Пока решения принимаются и передаются, производство стоит, что оборачивается дополнительными затратами.

Производственные цеха имеют неоптимальную структуру управления из-за недогруженности сотрудников работой, дублирования полномочий, а также примитивной системы передачи информации в системе управления. Поэтому, с учетом перспективной необходимости внедрения компьютерных сетей на

БДЭУ. Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.

БГЭУ. Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.°.

BSEU. Belarus State Economic University. Library.

<http://www.bseu.by> elib@bseu.by

предприятия, были рассчитаны и спланированы издержки и доходы реинжиниринга оргструктуры управления данным производством.

На сегодняшний день на предприятии работает 42 компьютера, не объединенных внутренней локальной сетью. После определенной диагностики, можно утверждать, что для сети необходимо оборудование: сервер (1 шт.), компьютеров (18 шт.), кабель связи (400 м), а также дополнительное программное обеспечение. Расчеты затрат на создание локальной сети на производственном участке показали, что на всю компьютеризацию согласно расчетам по необходимому оборудованию требуется 41,2 млн р. Следует отметить, что проведение локальной сети будет осуществляться силами предприятия, так как имеются специалисты – рабочие необходимой квалификации.

При выполнении плана компьютеризации, который позволяет сократить документооборот, время, необходимое для передачи информации, наиболее оптимальным будет деление производства на два участка – заготовительный и сборочный. По производственным цехам заработная плата ИТР и вспомогательного персонала составит сумму, в 1,56 раза меньшую настоящей. Ежемесячная экономия составит около 9 млн р. На введение компьютеризации потребуется дополнительно две штатных единицы в ОТиЗ и один бухгалтер в отделе бухгалтерии, которые будут аккумулировать информацию, поступающую от диспетчеров производственных цехов, начислять заработную плату и учитывать выработку. С учетом 25 % премии дополнительные затраты от введения новых штатных единиц составят 1238 тыс. рублей ежемесячно. Если сравнить с необходимыми затратами на внедрение компьютерных сетей, то они окупятся за 5,5 месяцев (41,2 млн р. / (9 млн р. – 1,238 млн р.)).

Далее необходима модернизация системы оплаты за обеспечение производственной мощности, необходимой для одновременной работы всего оборудования, а также использование преимуществ от введения различных тарифов за потребленную электроэнергию в зависимости от времени суток. Для того, чтобы пользоваться преимуществами по оплате за электроэнергию необходимо ввести раздельный учет, необходимо оборудовать счетчики режимом посменного учета расхода электроэнергии, что реально стоит около 15 млн р. Если при трехсменной работе из 18 работающих в настоящее время, непрерывно будут работать только 12 литевых машин, а 6 отключить, то экономия на потребляемой мощности составит 368,5 кВт-час, можно рассчитать еще большую экономию.

В настоящее время ежедневно при одно- и двухсменном графике перед началом работы требуется определенный период для разогрева машин на литьевом и других участках – что есть непроизводительный расход энергии. Экономить на переводе оборудования на трехсменный режим при отсутствии необходимости в подготовке оборудования можно ежемесячно 405,1 кВт-ч электроэнергии. Экономия в месяц, таким образом, будет составлять 17,1 %. Общая экономия составит 5,24 млн р. Можно заключить, что расходы в 15 млн р. на установку раздельного учета электроэнергии окупятся менее чем за 3 месяца (15 / 5,24 млн р).

БДЭУ. Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.

БГЭУ. Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.°.

BSEU. Belarus State Economic University. Library.

http://www.bseu.by/199_elib@bseu.by