

ЕЛЕКТРОННЕ ПОСТАЧАННЯ: ПРАВИЛА ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ

Розглянуто питання впровадження систем електронного постачання в промисловості. На основі унікальної комбінації бізнес-процесів, структури/культури, співробітників/учасників і технологій запропонований комплекс правил поведінки, що сприяють успіху систем електронного постачання в промисловості.

Рассмотрены вопросы внедрения систем электронного снабжения в промышленности. На основе уникальной комбинации бизнес-процессов, структуры/культуры, сотрудников/участников и технологий предложен комплекс правил поведения, способствующих успеху систем электронного снабжения в промышленности.

This paper considers the issues of electronic procurement systems' application in industry. We propose the complex of rules, which facilitate success of the electronic procurement systems in industry. It uses the unique combination of processes, structures/cultures, people/participants and technology.

Ключові слова: *інформаційно-комунікаційні технології, матеріально-технічне постачання, електронне постачання, бізнес-процеси, бізнес-партнери.*

Сучасна практика господарювання показує ріст впливу інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) на результативність і продуктивність бізнесу. У цей час все більша кількість підприємств розглядають ІКТ як ключовий фактор успіху.

Питання впливу ІКТ на ефективність і конкурентоспроможність підприємств багато років займає розуми провідних світових учених, таких як

Абой М., Бекар С., Вайз Р., Дэвид П. А., Карлау К., Липсей Р. Г., Портер М., Райт Г., Сливотски А., Хакс А., Хэлпман Е., Фини Ф. та ін. Істотний внесок у дослідження проблем впровадження та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій внесли Балацький О.Ф., Буркинський Б.В., Геєць В.М., Жулавський А.Ю., Кислий В.М., Мірошник Л.Г., Прокопенко О.В., Ріхтер К.К., Стрелець І.О., Тархов П.В., Теліженко О.М., Чухно А.А. та ін.

Ці вчені сходяться в думці про те, що використання ІКТ може принести конкурентні переваги тільки при всебічному урахуванні соціальних і організаційних факторів: «сьогодні небезпечніше, як ніколи, ігнорувати владу інформаційних технологій, але ще більш небезпечно вірити, що інформаційні системи самі по собі можуть забезпечити підприємству стійкі конкурентні переваги» [1].

Метою даної статті є аналіз умов, необхідних для успішного впровадження ІКТ у сферу матеріально-технічного постачання промислових підприємств.

Одним з діючих інструментів застосування ІКТ у матеріально-технічному постачанні є так зване електронне постачання. Під електронним постачанням розуміється організаційно-управлінський механізм, у рамках якого підприємства використовують ІКТ для автоматизації одного або більше етапів процесу постачання.

Як було зазначено вище, позитивний ефект від впровадження ІКТ виникає не автоматично, а обумовлений сполученням ряду організаційних, управлінських, соціальних тощо факторів. Аналіз різних прикладів впровадження систем електронного постачання дозволив нам зробити висновок про те, що успіх систем електронного постачання залежить від унікальної комбінації таких ключових елементів, як бізнес-процеси, структура/культура, співробітники/учасники й технології.

Бізнес-процеси. Однієї із причин невдач впровадження систем електронного постачання є за нашою думкою повторення старого способу ведення бізнесу. Ми вважаємо, що електронне постачання без зміни бізнес -

процесів надає лише більш швидкий шлях здійснення все тих же старих помилок. Справа в тому, що існуючі бізнес - процеси спрямовані на обслуговування паперового документообігу й тому не позбавлені його основних недоліків, таких як помилки в замовленнях, невірогідність цін, складність контролю тощо. Тому успішне впровадження електронного постачання вимагає не тільки автоматизації існуючих функцій процесу постачання, але й корінної перебудови бізнес - процесів як усередині підприємства, так і між бізнес - партнерами.

У дослідженні Aberdeen Group, присвяченому бенчмаркінгу систем електронного постачання, одними з основних названі такі напрямки раціоналізації бізнес-процесів, як стандартизація операцій постачання й періодична раціоналізація бази постачальників [2].

Стандартизація дозволяє уніфікувати процедури й документообіг у всіх підрозділах підприємства, пов'язаних зі здійсненням операцій постачання, забезпечити чіткість визначення обов'язків і повноважень співробітників тощо. Вона детально регламентує виконання кожної з операцій і варіанти обробки виключень, що підвищує надійність і підконтрольність кожного з етапів постачання. У результаті скорочується складність і тривалість етапів постачання й відповідно витрати на їхнє здійснення.

Раціоналізація бази постачальників проводиться з метою агрегування витрат і одержання в такий спосіб економії на обсязі, а також скорочення трансакційних витрат. Для цього проводиться багатокритеріальна оцінка діяльності постачальників, а також періодичний перегляд/перекваліфікація категорій витрат, що веде до скорочення розмаїтості закуповуваних виробів і орієнтацію на закупівлю стандартизованих продуктів.

У цьому зв'язку необхідно відзначити важливу тенденцію, характерну для сучасного етапу взаємодії з постачальниками - постачальники з рядових учасників процесу купівлі-продажу перетворюються в бізнес - партнерів, активно залучених у бізнес-процеси один одного. Про ріст значимості постачальників свідчить той факт, що на багатьох підприємствах організовані

так звані Ради постачальників, у чиї компетенції входить генерування ідей на міжкорпоративному рівні, обговорення напрямків подальшого поглиблення спільної діяльності, будь-то конструювання нової продукції, участь у програмах зниження витрат тощо.

Структура/культура. Формуванню стійких бізнес-процесів сприяє відповідна організаційна структура й корпоративна культура. Насамперед, впровадження системи електронного постачання повинне бути підтримане вищим керівництвом підприємства. По-друге, таке впровадження повинне погоджуватися із загальною стратегією підприємства й перспективним планом його розвитку. По-третє, воно повинне мати чіткі цілі й завдання, визнані всіма учасниками.

Дослідження Aberdeen Group показало, що 78% підприємств-лідерів проводило впровадження систем електронного постачання під егідою централізованого підрозділу постачання, керованого адміністратором вищої ланки. Більше того, цей адміністратор був наділений повноваженнями координації інформаційних потоків і дій співробітників не тільки підрозділу постачання, але й фінансів і бухгалтерії [1].

Впровадження системи електронного постачання вимагає об'єднання зусиль декількох підрозділів підприємства. Так, воно може супроводжуватися структурною перебудовою, приміром, об'єднанням підрозділу постачання й ділянки бухгалтерії, відповідальної за оплату рахунків.

Впровадження системи може привести до перерозподілу обов'язків/відповідальності між відділом постачання й іншими підрозділами підприємства. Так, повноваження закупівлі можуть бути надані працівникам цільових підрозділів - безпосереднім споживачам закупаваних виробів у рамках обмеженого кола потенційних каталогів і продуктів, цін і умов поставки. Така децентралізація функцій звільняє працівників відділу постачання від виконання рутинних завдань, підвищує відповідальність співробітників підприємства на місцях і прискорює обробку їхніх замовлень.

Ми вважаємо, що успішному впровадженню системи електронного

сприяє корпоративна культура певного типу, визначальними характеристиками якої є позитивне відношення до змін, широке залучення співробітників до їх ініціації та проектування, звичність практики роботи міжфункціональних команд, розподіл загальних цілей і системи виміру результатів, надання переваги роз'яснювальній роботі над мірами приказного/дисциплінарного характеру, демократичність системи внесення пропозицій тощо.

Важливим етапом впровадження системи електронного постачання є не тільки її адаптація співробітниками підприємства, але й переконання всіх зацікавлених сторін в ефективності впровадження системи, і насамперед постачальників. У цьому зв'язку визначальним фактором успіху є залучення, щонайменше, ключових постачальників вже на стадії проектування й розробки системи і максимальне урахування їхніх вимог і можливостей.

Дослідження показали, що високий рівень формалізації взаємин між бізнес - партнерами й наявність підприємства - лідера сприяють успіху системи електронного постачання [3]. Формалізація відносин, що включає чіткість визначення документів і правил, що регламентують взаємини між бізнес - партнерами, підвищує надійність роботи системи й зменшує ймовірність настання конфліктів. Наявність підприємства - лідера допомагає встановити єдині правила поведінки й підтримувати роботу учасників системи. Чіткість регуляторної політики позитивно позначається на підтримці злагодженості й дисципліни роботи бізнес - партнерів.

Важливо, щоб всі учасники системи одержували реальну вигоду, а витрати й ризик були рівномірно розподілені між учасниками.

Співробітники/учасники. Підтримка вищим керівництвом підприємства є необхідною умовою успіху системи електронного постачання. Далі, впровадження системи повинне ґрунтуватися на проведенні всебічної роботи з переконання й адаптації користувачів. Деякі з рекомендацій із прискорення/полегшення адаптації системи електронного постачання наведені нижче:

– відкрите оголошення керівником підприємства підтримки впровадження

системи електронного постачання й формування команди впровадження;

- проведення семінарів і тренінгів для менеджерів вищої й середньої ланки;
- ідентифікація активних прихильників і навчання їх як ключових користувачів для подальшого поширення досвіду;
- оголошення чемпіонів;
- орієнтація всіх проведених змін на зручність користувачів;
- популяризація результатів з метою залучення всіх зацікавлених сторін.

Далі, безпосередніми учасниками системи електронного постачання є постачальники. Однак практика показує, що постачальники можуть бути не готові й/або не схильні до впровадження нових технологій з ряду причин як технічного, так і організаційного порядку.

Тому в багатьох випадках впровадження системи електронного постачання вимагає проведення комплексу мер по підготовці/розвитку постачальника, що включає допомогу в підготовці персоналу, розвитку технічних і організаційних тощо можливостей постачальника для його повноцінної участі в системі електронного постачання.

Технології. Електронне постачання є конгломератом технологій, які можуть бути комплексно або дискретно впроваджені в діяльність промислового підприємства. Стосовно технологічної платформи необхідно відзначити тенденцію до використання консолідованих платформ для електронного постачання. Така консолідація рішень проводиться або в напрямку використання різних модулів у рамках єдиної ERP-системи¹ конкретного вендора, або комбінації ряду модулів різних ERP-систем.

Важно, що модулі електронного постачання можуть додаватися поступово залежно від можливостей, здатностей і потреб конкретного підприємства. Такий підхід дозволяє більш обґрунтовано підходити до вибору технологій електронного постачання.

У більшості випадків підприємства використовують стандартні модулі електронного постачання й провадять їхнє налаштування щодо бізнес -

¹ Enterprise Resource Planning (англ.) – планування ресурсів підприємств

середовища конкретного підприємства. У деяких випадках розумне використання замовленого програмного забезпечення чи його окремих модулів, таких як аналіз витрат на послуги, що звичайно не входить у стандартне програмне забезпечення для електронного постачання.

Таким чином, вивчення досвіду впровадження систем електронного постачання провідними світовими компаніями дозволило нам зробити ряд принципових висновків:

– Першим пунктом впровадження системи електронного постачання є експертиза існуючих бізнес - процесів. Автоматизація неефективних бізнес - процесів сприяє лише прискоренню старого методу ведення бізнесу. При наявності дублювання функцій, відсутності чіткої послідовності дій і документообігу тощо необхідні їхній ретельний перегляд і усунення джерел неефективності.

– Впровадження системи електронного постачання є результатом спільної діяльності співробітників підприємства і його постачальників. Оповіщення й залучення всіх зацікавлених сторін уже на ранній стадії розробки системи є запорукою її успішного впровадження, причому підтримка вищим керівництвом всіх підприємств-учасників є обов'язковою умовою.

– Наріжним каменем впровадження системи електронного постачання є визнання її кінцевими користувачами. Із цією метою необхідне проведення цілого комплексу заходів щодо переконання й навчання користувачів.

– Виклики лежать здебільшого не в технічних можливостях, а у виборі правильних інструментів електронного постачання на основі адекватного розуміння потреб (що диктує специфічну функціональність необхідних інструментів) і в правильному виборі постачальників, здатних брати участь у системі електронного постачання. Навіть самі досконалі інструменти не будуть ефективні, поки вони не будуть використовуватися належним чином. Інакше кажучи, загальною перешкодою є не «електронний» аспект, а погодженість учасників і керування змінами.

Список використаної літератури

1. Hopper M.D. Rattling SABRE: New Ways to Compete on Information / M.D. Hopper // Harvard Business Review. - 1990. - № 68 (3). - С. 118-125.
2. E-procurement: trials and triumphs // Aberdeen Group. - 2007. – ЖОВТ.. - 21 с.
3. Hsu L. SCM system effects on performance for interaction between suppliers and buyers / L. Hsu // Industrial Management & Data Systems. - 2005. - № 105 (7). - С. 857-875.