

А. Э. Караев, М. А. Степанов, А. Н. Будяков

Построение эффективной системы документооборота в процессах материально-технического обеспечения

Термины и сокращения: ДЗО — дочернее и зависимое общество; МТО — материально-техническое обеспечение; МТР — материально-технические ресурсы; КС — капитальное строительство.

Материально-техническое обеспечение производственного процесса — словно кровеносная система, снабжающая жизненно важные процессы разведки, добычи и переработки ресурсами, необходимыми для успешного выполнения проектов, строительства объектов, своевременного проведения ремонтных работ. В вертикально интегрированной нефтяной компании тесная связь процессов требует строгого соблюдения сроков и качества поставок, ведь от точного выполнения планов, к примеру, подразделением разведки и добычи зависит своевременность поставок сырья на перерабатывающий завод и товара конечному потребителю. Только при построении эффективной модели процессов МТО можно избежать образования «тромбов» на пути движения материально-технических ресурсов к месту назначения, осуществлять поставки в заданный срок. Это особенно важно, когда речь идет о миллионах тонн грузов, которые ежегодно требуются дочерним и зависимым обществам «Газпром нефти».

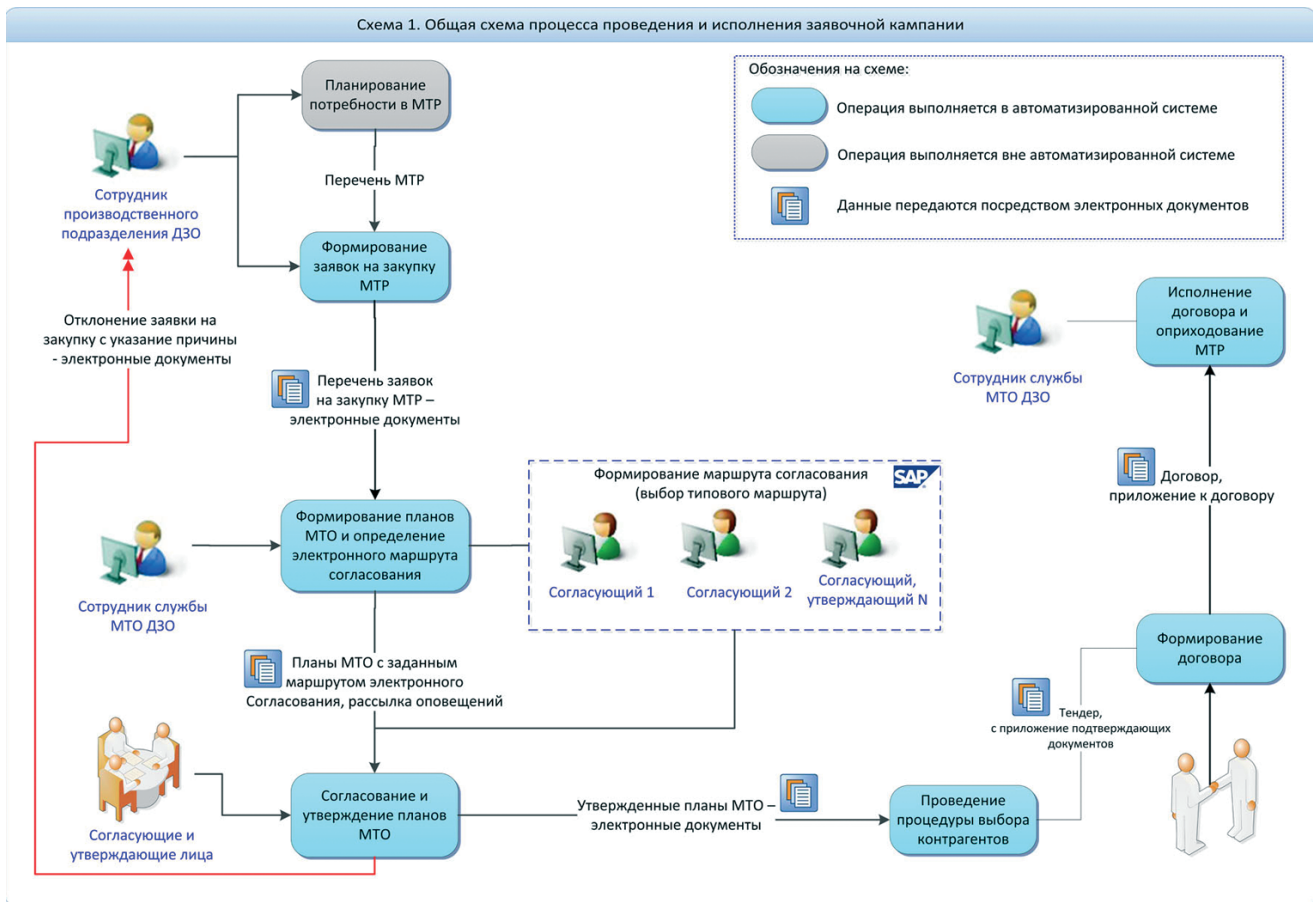
Одной из ключевых задач при построении системы МТО является создание эффективного и прозрачного механизма документооборота. Часто найти среди других накопившихся бумаг документ, подписанный месяц назад, бывает нелегко, ведь именно бумага имеет уникальную способность накапливаться в больших количествах. Для создания эффективной системы документооборота от сотрудников и руководителей потребуется последовательное выполнение ряда действий. Первый и, вероятно, ключевой шаг — проведение комплексной диагностики

существующего процесса МТО, а именно: определение точек с наиболее активным документооборотом, оценка времени, которое затрачивается на согласование или подписание документов, а также количества участников. Вторым шагом станет оптимизация процесса — устранение причин задержки и избыточности согласования. Третий шаг — стандартизация процесса и обеспечение его единообразного выполнения на всех уровнях, в том числе и посредством автоматизации.

Дирекция по материально-техническому обеспечению и капитальному строительству (МТО и КС) «Газпром нефти» последовательно проводит оптимизацию и совершенствование документооборота, применяя современные и инновационные решения. Одним из них является постепенный отказ от бумажного документооборота в пользу электронного, замена подписей бумажных версий документов процедурой электронного согласования. Такой переход требует учета всех особенностей процесса и оперативного решения возникающих проблем. Кроме того, существует риск отторжения нового подхода сотрудниками, к примеру, недоверие к электронному документу. Стандартизация процесса, пошаговое описание всех особенностей нового подхода с глубокой детализацией каждой операции позволит не допустить возникновения многих проблем, связанных, в первую очередь, с незнанием нового алгоритма работы. Но разработка стандарта — лишь часть решения. Важно обеспечить его согласование всеми подразделениями и довести утвержденную версию до каждого заинтересованного сотрудника. Стандарт должен стать инструкцией для участника, ответом на возникающие вопросы и подтверждением обязательности соблюдения новой проце-

дуры. Рассмотрим применение описанных выше подходов на примере построения процесса электронной заявочной кампании.

Заявка на закупку — один из основных документов в процессе организации МТО. В заявке подразделение-заказчик указывает перечень требуемых МТР, количество, сроки поставки, а также другие качественные характеристики. От оперативного согласования и утверждения заявки зависит срок передачи МТР для проведения процедур отбора и, соответственно, своевременное заключение договора и поставка на объект. Количество заявок на закупку в течение периода планирования может достигать сотен и даже тысяч документов, ведение заявок в бумажной форме значительно затрудняет процесс, снижает его прозрачность, а также возможности для оперативного поиска необходимого документа. Эти причины предопределили внедрение нового подхода в организации заявочной кампании. Были поставлены задачи повысить качество проработки заявок, эффективность и скорость согласования, устранить возможные случаи ошибок по вине человека, что в итоге должно было привести к общему повышению производительности труда каждого участника в отдельности. Действительно, работа любого сотрудника включает две составляющие — основную и сопутствующую деятельность. В зависимости от должности сотрудника и его функционала соотношение этих видов разное, тем не менее доля сопутствующей деятельности, к которой относятся операции с документами, остается, как правило, довольно высокой. Таким образом, уменьшая время, затрачиваемое на эти рутинные операции, мы повышаем производительность труда. Не стоит забывать и о снижении затрат на обработку бумаги, сканирование



документов, их хранение. Для десятка листов это кажется неважным, но когда речь идет о тысячах документов от различных дочерних обществ, вопрос снижения затрат становится приоритетным.

Реализуя проект, сотрудники Дирекции по МТО и КС детально проработали процесс прохождения заявочной кампании, актуализировали и доработали стандарты «Газпром нефть», внесли необходимые дополнения в должностные инструкции. Перед началом работы по новой схеме была проведена демонстрация решения, организовано обучение ключевых сотрудников. Информация об обязательности новых стандартов и правил была доведена до всех участников процесса. Уже в первые недели заявочной кампании стала очевидна высокая эффективность нового подхода — полная прозрачность процесса и оперативная доступность любой заявки в любой момент времени. Единые маршруты согласования и утверждения позволили инициатору в любой момент времени контролировать статус заявки и время ее нахождения у того или иного согласующего. На рабочем месте перестали

появляться новые бумажные заявки, подготовленные на подпись, а поступление электронной заявки предварялось лишь кратким уведомлением по электронной почте. Результаты проведенной заявочной кампании продемонстрировали эффективность выбранной стратегии. Практически сразу на новую схему были переведены процедуры конкурентного выбора контрагентов. В результате производительность труда по некоторым направлениям деятельности увеличилась в несколько раз, а возврат к бумажным документам уже трудно представить.

Отметим, что переход на электронный документооборот должен быть нацелен не на отказ от формата бумажных документов, а прежде всего на решение следующих задач:

- повышение эффективности работы с информацией, ее анализа и доступа к ней;
- снижение временных затрат на передачу, обработку и рассмотрение документов.

Анализ необходимости и перспективности перехода к электронному представлению должен быть сделан для каждого вида документа.

Подводя предварительные итоги работы по изменению механизма документооборота, стоит отметить, что процесс совершенствования и постоянного улучшения — это одно из основных условий развития и повышения эффективности бизнеса компании в изменяющихся условиях рынка. Дирекция по МТО и КС стремится непрерывно совершенствовать процессы МТО, повышая прозрачность механизма закупок и увеличивая производительность труда сотрудников.

«Газпром нефть» входит в пятерку крупнейших нефтегазовых компаний России. В составе группы «Газпром нефть» работает более 80 нефтедобывающих, нефтеперерабатывающих и сбытовых предприятий в России, странах ближнего и дальнего зарубежья, объединенных по принципу вертикальной интеграции. Компания перерабатывает более 70% добываемой нефти, демонстрируя оптимальное соотношение добычи и переработки. Объем доказанных запасов углеводородов ставит «Газпром нефть» в один ряд с 20 крупнейшими нефтяными компаниями мира. Дополнительная информация: www.gazprom-neft.ru.