

Тема 3. Разбор практической ситуации «Внедрение системы стандартов на предприятии»

Цель: отработать навыки анализа практики внедрения нововведений на предприятии.

Задание.

Проанализируйте ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Что вы можете сказать о мерах, предложенных аудиторами?
2. Каковы, с вашей точки зрения, основные причины срыва реализации этих мероприятий?
3. Как бы вы организовали внедрение системы стандартов на предприятии?

ООО «Главснабсбыт» является крупнейшим поставщиком комплектующих изделий для ряда промышленных предприятий. В период кризиса произошел спад производства, спрос на товары данного ООО резко снизился. Кроме того, предприятия-заказчики стали выходить напрямую на заводы – производители, что также сказалось на объеме работы ООО «Главснабсбыт». Руководство ООО обратилось в аудиторскую фирму, которая провела независимый анализ причин значительных финансовых потерь и пришла к выводу, что многие технологические процессы, действующие в ООО не являются оптимальными, зависят от конкретных людей, одни и те же работы ведутся в разных структурных подразделениях, с разным уровнем эффективности. Т.е. происходит дублирование функций. Аудиторы подготовили рекомендации, в соответствии с которыми необходимо:

- a. сформировать команды по главным направлениям деятельности;
- b. формализовать процессы путем разработки системы стандартов;
- c. оптимизировать структуру организации;
- d. изменить систему работы в сторону ориентации на клиента.

После этого администрация организации приняла решение о том, что программа изменений будет внедряться без участия аудиторов. Однако реализовать намерение об изменениях не удалось. Программа была

реализована только в части попытки формализации процессов путем разработки системы стандартов. Но и в этой части возникло сопротивление со стороны коллектива предприятия. Как следствие, спад производства продолжился, хотя в целом рыночная ситуация стабилизировалась.