

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ И ПЕРЕ



АРТЕМ БЕССОНОВ,
ОАО «Ростелеком»,
МРФ «Урал»
(Екатеринбург),
Отдел системы менеджмента качества, специалист первой категории

Для эффективной реализации задачи управления закупками необходимы современные механизмы, основанные на стратегическом подходе к деятельности предприятия. В части управления поставками ими могут служить методы оценки и переоценки поставщиков, связанные со стратегическими целями и политиками организации. В статье представлен авторский взгляд на механизмы управления качеством закупок, а также проанализирована эффективность их применения.

На современных предприятиях отделам закупок отводится ключевая роль. В руки руководителей данных подразделений отдается значительная часть средств, и их разумное и добросовестное освоение — залог успеха предприятий. Гибкость, готовность к изменениям, умение найти нужных поставщиков на фоне постоянно меняющихся требований потребителей и повышения их ожиданий к закупаемой продукции — то, без чего деятельность отдела закупок не может быть эффективной.

На любом предприятии закупки относятся к сфере деятельности с колоссальными возможностями для улучшения. Этому способствует большой потенциал применения научных разработок в области закупок на практике и быстрая обратная связь по результативности их внедрения. Отечественные закупщики с небольшой задержкой, но планомерно перенимают лучший опыт западных коллег. Так, в российских закупках в явном виде прослеживаются следующие тенденции:

- консолидация и централизация закупок, их стратегическая ориентация;
- переход на новые формы закупок: конкурсные торги, тендеры, аукционы;
- перевод закупок на электронные торговые площадки, в интернет;
- расширение рынков закупок.

Указанные тенденции обусловлены следующими факторами:

- рост удельного веса материалов и комплектующих в себестоимости продукции;
- возрастание роли конкурентных закупок;
- высокие темпы научно-технического прогресса, рост технической сложности закупаемой продукции;
- образование цепочек поставок между поставщиками и потребителями, обширная кооперация, высокий уровень специализации предприятий;

АННОТАЦИЯ

Для эффективной реализации задачи управления закупками нужны современные механизмы, основанные на стратегическом подходе к деятельности предприятия. Так, при управлении поставками ими могут служить методы оценки и переоценки поставщиков. В статье представлен авторский взгляд на решение данной задачи.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Закупки, стратегия, оценка поставщиков, переоценка поставщиков, результативность, эффективность, качество.



ВИТАЛИЙ КОПНОВ
Институт государственного управления и предпринимательства УрФУ,
директор департамента инноваций и предпринимательства, профессор, д.т.н.

- вступление России в ВТО, усиление конкурентной борьбы, повышение требований потребителей к качеству продукции;
- развитие информационных технологий, доступность информационных ресурсов.

Несмотря на новые тенденции, обусловленные объективными факторами, в области закупок их сущность остается прежней — обеспечить внутренних потребителей требуемыми материалами и комплектующими в необходимом объеме в нужные сроки. Поэтому ключевыми видами деятельности при закупках по-прежнему остаются:

- предварительный отбор и оценка поставщиков;
- управление поставщиками по результатам переоценки;
- работа с потребностью производства в материалах и комплектующих;
- управление складскими запасами.

Если с задачей управления потребностями и складскими запасами большинство предприятий успешно справляются путем внедрения MRP и CRM систем, то остальная закупочная деятельность слабо подвержена автоматизации из-за большого числа критериев и факторов, определяющих закупки. В закупках на государственные нужды, например, единственный критерий выбора поставщиков — цена на продукцию. Соответственно, такие закупки можно автоматизировать, что и реализовано на электронных торговых площадках [1]. Однако качество закупленных материалов и комплектующих, качество процесса поставки и пр. практически не учитываются. Как следствие, такой упрощенный подход не эффективен для закупок предприятий реального сектора экономики.

Современные предприятия используют различные методы стратегического управления. В части закупок стратегическое управление позволяет предприятию своевременно реструктурировать стратегию под рынок, гибко реагировать на воздействие внешних факторов и, как результат, обеспечить производство материалами и комплектующими в запланированное время, требуемого качества и нужного количества. Процессам управления закупками, как и любому направлению менеджмента предприятия, в каждый момент времени соответствует своя политика, а совокупность всех политик, в свою очередь, есть ни что иное, как стратегия предприятия в заданный период времени [2]. Исходя из текущей политики предприятие устанавливает взаимосвязанные цели и определяет системы процессов для

ANNOTATION

For the effective implementation of the objective of procurement — required management mechanisms based on a strategic approach to the activities of the enterprise. It is methods of assessment and reassessment of suppliers. The article presents the author's view on the solution of these problems.

KEYWORDS

Procurement, strategy, supplier evaluation, re-evaluation of suppliers, effectiveness, efficiency, quality.

ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТДЕЛА ЗАКУПОК НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ПОСТАВЩИКОВ

Таблица 1

Пример политики и целей закупок организации

Политика закупок	Цели закупок
Обеспечение минимальной цены владения требуемыми материалами и комплектующими	Своевременно обеспечить производство материалами и комплектующими требуемого качества, нужного количества по оптимальным ценам. Оперативно реагировать на изменение потребностей производства в закупаемых материалах и комплектующих с целью принятия оптимальных решений. Привести процесс закупок в состояние, соответствующее требованиям ISO 9001:2008 [3]. Исключить рекламации заказчиков по купленным материалам и комплектующим. Минимизировать административные затраты на выполнение закупок.

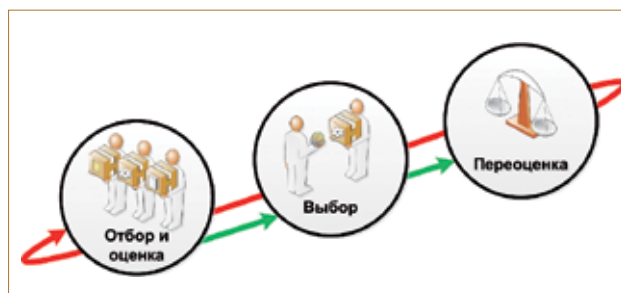


Рисунок 1

Схема процесса управления закупками

их достижения. Предприятие может документировать политику по управлению закупками и цели в области закупок; пример политики закупок и целей закупок приведен в табл. 1.

Для реализации политики и целей закупок предприятию необходимы механизмы — группа процессов, направленная на управление закупками. В качестве универсального решения для управления закупками, подходящего для любого предприятия, рассмотрим схему процесса управления закупками, основанную на требованиях к закупкам п. 7. 4 ISO 9001:2008 [3], представленную на рис. 1.

Представленная схема основывается на процессном подходе [3] и объединяет подпроцессы отбора, оценки, выбора и переоценки поставщиков. Применение данной схемы в работе отдела закупок позволяет принимать решения в выборе поставщиков, основанные на фактах, что, в свою очередь, позволяет повысить эффективность принимаемых управленческих решений.

Рассмотрим один из подходов к комплексной оценке поставщиков, основанный на представленной выше схеме. Отбор и оценка поставщиков проводятся путем формирования Листа сравнения конкурентных предложений — группа коммерческих предложений поставщиков комплексно оценивается по ряду критериев.

При этом важно отметить, что выбор поставщика осуществляется по совокупности лучших для поставки критериев. Важность критериев для каждой поставки определяется в зависимости от требований производства. Отбор поставщиков целесообразно проводить путем мониторинга рынка и запроса коммерческих предложений на требуемую номенклатуру закупаемой продукции. При рассмотрении коммерческих предложений важно верно распределить приоритеты, например, в следующем порядке (в порядке убывания приоритета):

- коммерческие предложения от производителей;

Таблица 2
Лист сравнения конкурентных предложений на закупку

подшипников на заказ № 1 сборочного производства (служебная записка от 01.06.2012)

№ п/п	Наименование продукции	Кол-во	Обзор цен						Последняя закупка ОАО «МПЗ»
			Цена производителя		Рыночные цены		Цена, руб. с НДС	Сумма, руб. с НДС	
			Поставщик 1 – Производитель ОАО «МПЗ»	цена, руб. с НДС	сумма, руб. с НДС	ЗАО «ТД Промподшипник»			
1	Подшипник 1000801	1000	20	20 000	29	29 000	35	35 000	19
2	Подшипник 1000901	1000	10	10 000	19	19 000	21	21 000	9

Условия поставки и дополнительная информация по поставщикам

№ п/п	Критерий оценки	ОАО «МПЗ»	ЗАО «ТД Промподшипник»	ООО «Промснаб»
1	Условия и сроки поставки (дней) (самовывоз, склад покупателя, склад грузоперевозчика)	На складе, самовывоз	14 дней, склад покупателя	7 дней, склад покупателя
2	Предоставленная скидка	Нет	Нет	Нет
3	Условия и сроки оплаты (дней)	Предоплата	Кредит 30 дней	Кредит 30 дней
4	Гарантийные обязательства	В соответствии с паспортом на изделие	6 месяцев с момента продажи	–
5	Наличие сертифицированной системы менеджмента качества	Да	Да	Нет
6	Сертификация продукции	Продукция сертифицирована	Продукция сертифицирована	Продукция сертифицирована
7	Срок существования поставщика на рынке	С 1965 года	С 1999 года	С 2009 года
8	Срок работы с данным поставщиком	10 лет	5 лет	–
9	Опыт работы с поставщиком	Без замечаний	Задержка последней поставки на 1 день	–
10	Способность поставщика к гибкому, оперативному изменению номенклатуры и объемов поставок	Только по объему поставок, номенклатура фиксирована	Да	Да
11	Рейтинг поставщика по результатам переоценки	50 (максимальный)	39	–

Решение о закупке: По совокупности лучшего ценового предложения (с учетом стоимости доставки продукции, равной десяти тысячам рублей), положительного опыта работы, оптимальных для производства условий поставки произвести закупку у ОАО «МПЗ».

- коммерческие предложения от официальных дилеров;
- коммерческие предложения от посредников.

Расстановка приоритетов предложена исходя из того, что производитель может предложить более инновационное решение, более гибко реализовать требования, предъявляемые к продукции. Поставщиков оценивают путем сравнения нескольких предложений по критериям, разбитым на две основные группы — «Обзор цен» и «Условия поставки и дополнительная информация по поставщикам». Пример Листа сравнения конкурентных предложений приведен в табл. 2.

Такие критерии, как условия и сроки поставки, условия и сроки оплаты, предоставляемая скидка, гарантийные обязательства на поставку материалов и комплектующих, предлагаемые поставщиками, детально рассматриваются и сравниваются. При выборе поставщика обязательно анализируется опыт предыдущей работы с поставщиком, указываются возникшие проблемы. Для выбранного поставщика отделом закупок дается аргументированное обоснование закупки. Для исключения злоупотреблений в области закупок Лист сравнения конкурентных предложений должен согласовываться с подразделением, ответственным за контроль финансово-хозяйственной деятельности.

После выбора поставщика и осуществления поставки отдел закупок проводит переоценку поставщиков с периодичностью, учитывающей среднюю длительность поставок и приемлемой для оперативного реагирования производства. Типичная цель процесса закупок — своевременное обеспечение нужд организации закупаемыми материалами и комплектующими, соответствующими установленным требованиям. В соответствии с указанной целью целесообразно сформировать три группы показателей для переоценки поставщиков, приведенные в табл. 3.

Таблица 3

Критерии переоценки поставщиков

Критерии переоценки поставщиков	Комментарий
1. Качество и количество поставленных материалов и комплектующих	Исходя из установленной цели процесса закупки предприятие должно получать закупаемые материалы и комплектующие, соответствующие установленным требованиям, т.е. надлежащего качества. Используя показатели данной группы, можно определить долю несоответствующей продукции в объеме поставок.
2. Качество процесса поставки	В соответствии с установленной ранее целью процесса закупки организация должна получать закупаемые материалы и комплектующие в срок. Данный показатель отражает отклонение от запланированных сроков, качество документационного обеспечения поставки и пр.
3. Субъективная оценка исполнителя процесса работы с поставщиком	Оценка результативности работы с поставщиком может состоять из субъективной оценки исполнителя проведенной работы с поставщиком.

Для исчисления эффективности работы с каждым поставщиком необходимо разработать систему комплексных показателей на основе табл. 3, а также методику оценки эффективности. Как и в случае с показателями переоценки, предприятие вправе определять методику оценки эффективности работы поставщиков на свое усмотрение: возможны экспертная оценка [4], сравнение запланированных значений показателей с полученным результатом либо комплексные изыскания, например оценка с учетом веса показателей и значений предыдущих периодов [5].

На выходе процесса переоценки необходимо получить числовой результат — рейтинг поставщика — для обработки данных и принятия управленческих решений. Предприятие может определять и демонстрировать степень доверия к поставщикам и уровень контроля поставляемой продукции в зависимости от рейтинга, например (в порядке убывания значения рейтинга):

- входной контроль на основании сопроводительных документов к продукции;

- выборочный входной контроль поставляемой продукции;
- сплошной входной контроль поставляемой продукции;

Такой подход позволит сформировать более открытые отношения с поставщиками материалов и комплектующих и эффективно распределить ресурсы для проведения входного контроля, тем самым оптимизировав деятельность предприятия сразу по двум направлениям.

Оценить эффективность мероприятий по представленной схеме можно путем проведения оценки результативности деятельности отдела закупок в рамках процесса управления закупками, показатели для оценки результативности представлены в табл. 4.

Таблица 4

Показатели результативности деятельности отдела закупок

Показатель результативности	Нормативное значение показателя результативности, %
Выполнение плана обеспечения производства материалами и комплектующими в срок	100
Отсутствие несоответствующей продукции в общем количестве поставленной продукции	100
Отсутствие рекламаций от заказчиков по причинам, связанным с покупными материалами и комплектующими	100
Отсутствие расхождений в бюджете, заложенном на закупку материалов и комплектующими, с фактическими затратами	100
Отсутствие расхождений в бюджете, заложенном на осуществление деятельности (затраты на персонал, оборудование и пр.)	100

Для большей наглядности применения подхода приведем помесячную диаграмму результативности отдела закупок крупного машиностроительного предприятия за 2008–2011 годы, рассчитанную на основе показателей результативности, представленных в табл. 4 (рис. 2).

Месячная результативность может значительно изменяться, например, в 2010 году во втором полугодии показатель результативности начал значительно колебаться, в большей степени это было вызвано сменой номенклатуры выпускаемой продукции и, соответственно, изменением состава закупаемых материалов и комплектующих. Фактическая результативность процесса управления закупками за 2010 год составила 97,63% при планируемой 98,33%. Основными факторами того, что планируемый показатель не был достигнут, стали несоответствия, выявленные на входном контроле, и рекламации от заказчиков к комплектующим. Несмотря на изменение закупаемой номенклатуры, процент несоответствий на входном контроле в 2010 году уменьшился на 2% относительно результата 2009 года, а количество рекламаций заказчиков уменьшилось на 1% благодаря оперативной переоценке новых поставщиков и определению необходимого уровня контроля закупаемых материалов и комплектующих. Своевременная оценка результативности позволяет выявлять причины несоответствий, проводить корректирующие мероприятия, направленные на улучшение процесса. Эффективность такого подхода показывает динамика результативности отдела закупок в 2008–2011 годах, представленная на рис. 3.

Несмотря на колебания результативности процесса, долгосрочная перспектива показывает, что процесс результативен и имеется тенденция к дальнейшим улучшениям.

В заключение отметим, что сегодня на предприятия существенное давление оказывает конкуренция на рынке, и для успеха необходимо вести бизнес наиболее эффективным способами. Один из них — широкомасштабное внедрение принципов менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001. Выполнение требований к оценке и переоценке поставщиков позволяет улучшить не только деятельность отдела закупок, но и качество закупаемой продукции.



Рисунок 2
Помесячная динамика результативности отдела закупок в 2008—2011 годах

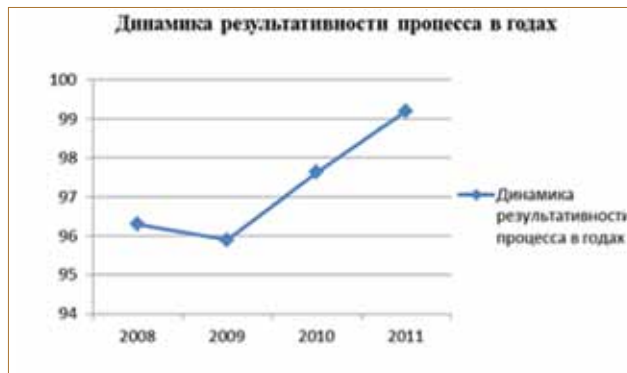


Рисунок 3
Динамика результативности отдела закупок в 2008—2011 г.

Библиографический список:

1. Мазунина О. Особенности многокритериальной оптимизации закупок с учетом возможности проведения торгов // *Логистика*. — 2011. — № 2 — С. 58—63.
2. Бессонов А.И., Копнов В.А. Стратегическое управление закупками в рамках логистической системы предприятия // *Методы менеджмента качества*. — 2012. — № 5. — С. 34—39.

3. BS EN ISO 9001:2008. *Quality Management Systems — Requirements*. 4th Edition. — 2008-11-25. — Brussels: Management Centre.
4. Пирожник А.С. Управление закупками и аутсорсинговыми услугами // *Методы менеджмента качества*. — 2009. — № 1. — С. 38—41.
5. Бессонов А.И., Копнов В.А. Оценка и переоценка поставщиков продукции как метод повышения эффективности организации // *Методы менеджмента качества*. — 2011. — № 6. — С. 24—29.

КОММЕНТАРИЙ

К СТАТЬЕ «МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТДЕЛА ЗАКУПОК НА ОСНОВЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ И ПЕРЕОЦЕНКИ ПОСТАВЩИКОВ»



ВЛАДИМИР ЭСКИН
ОАО «СДС Азот»,
Заместитель
генерального
директора
по продажам
и маркетингу,
к.э.н.

«САМАЯ ПЕРЕДОВАЯ ИЗ СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ — СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО С ПОСТАВЩИКАМИ»

В своей статье авторы одновременно затрагивают две актуальные и автономные темы: управление результативностью закупок и методы оценки и переоценки поставщиков.

К сожалению, в числе современных тенденций в области развития управления закупками в российских компаниях авторы не назвали одну из самых передовых — стратегическое партнерство с поставщиками. Некоторые российские компании уже осознали ущербность поиска минимальной цены, недостатки формальных конкурсных и полужурнальных конкурентных процедур и пошли по пути установления длительных партнерских отношений с поставщиками. Эта форма общения с контрагентами давно пользуется большой популярностью на Западе. Ее преимущества очевидны: стабильность отношений, улучшение качества планирования, возможность значительного повышения уровня сервиса под требования потребителя, более высокое качество поставляемых ТМЦ. При этом компания-потребитель, безусловно, должна максимально тщательно отобрать стратегических партнеров, чтобы такое сотрудничество не принесло ей новых проблем и не ухудшило ключевые показатели деятельности. Авторы упоминают один из самых современных показателей высокого уровня, используемый наиболее продвинутыми компаниями, — TCO/CCB (total cost of ownership/совокупная стоимость владения).

Крайне важен и актуален вопрос глубокой методологической проработки задачи выбора стратегического партнера с учетом детального анализа как финансово-экономических показателей, так и показателей, оценивающих уровень технологической оснащенности, управленческой и технологической культуры. Необходима также всесторонняя оценка рисков на каждого партнера и предложений по митигации этих рисков.

В статье эта тема не затрагивается, но отражается вполне стандартный набор критериев оценки поставщиков, который используется в конкурентных листах на многих российских предприятиях.

Далее приводятся критерии переоценки поставщиков, но не описывается методология их применения. Не вполне понятно, как можно переоценивать поставщиков по данным критериям в условиях уже совершенного выбора, когда фактически можно оценить только выбранного поставщика. Или имеется в виду, что поставщиков одного и того же вида материальных ресурсов несколько и между ними постоянно происходит переоценка.

В случае, если фактический поставщик все-таки один, необходимы какие-то внешние экспертные методы оценки конкурентов выбранного поставщика по фактам их (конкурентов) поставок на другие предприятия. Можно, конечно, попробовать использовать материалы различных интернет-форумов, но качество этой информации вызывает серьезные сомнения. В связи с этим полезность вычисления рейтинга поставщика по предложенным критериям весьма сомнительна.

В статье четко и адекватно описывается методика оценки результативности деятельности отдела закупок, но связь между механизмами управления результативностью и методами оценки и переоценки поставщиков практически не прослеживается.

Хотелось бы предложить авторам несколько сменить акцент исследования и глубоко проработать задачу выбора (оценки) стратегического партнера, из которой естественным образом следует и методика переоценки.