
НАПРАВЛЕНИЯ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПОСТАВЩИКАМИ НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Макаров Виталий Борисович, маг.

Боднар Владимир Алексеевич, канд. экон. наук, доц.

Альгина Маргарита Валентиновна, д-р экон. наук, проф.

Донской государственный технический университет, площадь Гагарина 1,
Ростов-на-Дону, Россия, 344000; e-mail: alginam@ya.ru

Цель: разработка системы показателей оценки эффективности управления поставщиками на производственном предприятии. *Обсуждение:* развивающийся кризис российской экономики заставляет переосмысливать приоритетность процессов предприятия, выдвигая на одно из первых мест процесс закупок и взаимоотношения с поставщиками основных материалов и комплектующих. Проблемы создания систем управления закупками, управления поставщиками связаны с проблемой оптимизации – затраты на создание и функционирование системы должны быть много меньше обеспечиваемого ею прироста доходов предприятия, что увеличивает востребованность разработки системы оценивания результативности и экономической эффективности созданной системы. *Результаты:* учитывая все вышеизложенное, мы приходим к выводу о возрастании роли системы управления поставщиками в экономике предприятия в условиях современного экономического кризиса в российской экономике, что подвигает нас на проведение исследований, направленных на совершенствование существующих элементов системы управления поставками, поставщиками, и разработку системы информативных показателей, оценивающих эффективность управления поставщиками на производственном предприятии.

Ключевые слова: система управления поставщиками, показатели эффективности управления поставщиками.

DOI: 10.17308/meps.2015.12/1358

Введение

Кризис заставляет руководителей организаций задумываться о повышении эффективности управления, корректировать свои цели и стратегии. Рассматривая эффективность как отдачу от вложенных средств, различают неэффективность, низкую, среднюю и высокую эффективность в бизнесе.

Неэффективность означает неполучение планируемого результата

при вложенных на его достижение ресурсов как результат действия посторонних возмущающих факторов и отсутствия связи между результатом и вложенными ресурсами, низкая эффективность соответствует частично-му достижению планируемого результата, характеризующегося наличием слабой связи планируемого результата со вложенными ресурсами, при значительном воздействии неуправляемых внешних факторов. Низкая эффективность бизнеса в условиях кризиса создает угрозу непрерывности деятельности организации, средняя эффективность может соответствовать наличию уверенной связи планируемого результата с вкладываемыми ресурсами, высокая эффективность говорит о правильном выборе определяющих результат ресурсов, качестве менеджмента.

Таким образом, эффективность деятельности организации определяется правильным выбором и доступностью необходимых ресурсов при целесообразных действиях руководства. Наиболее часто встречающаяся стратегическая цель бизнеса всех видов экономической деятельности – повышение прибыльности.

Прибыльность в условиях свободного рынка возникает в процессе обмена как результат удовлетворения нужд и ожиданий потребителей – явных и латентных. Выявление потребностей потребителей – задача маркетинговой службы организации, в результате работы которой часто выявляются претензии, нисходящие к качеству материалов и комплектующих, что скорее характеризует работу поставщиков, нежели самой организации. Однако потребителя не интересует, кто виноват в его неудовлетворенности, акты купли-продажи происходят или не происходят по поводу приобретения конечной продукции предприятия. Возникает проблема обеспечения качества приобретения основных материалов предприятия, комплектующих, фурнитуры.

Совершенствование управления системой закупок

Процесс приобретения основных материалов предприятия осуществляется посредством закупок при выборе поставщика по критерию цена-качество. Однако в момент потребности в закупке далеко не всегда данный критерий, приемлемого качества при минимальной цене, способен решить проблему обеспечения соответствия закупленной продукции требованиям производственного процесса, не всегда дефекты выявляются в процессе производства, зачастую они сказываются в процессе потребления, что снижает оценку имиджа производителя конечной продукции у его потребителя [4-8, 11].

Чтобы поддерживать собственную конкурентоспособность, необходимо управлять как поставками, так и отношениями с поставщиками.

Таким образом, актуальность исследования процесса закупок и его организации определяется усложнением экономической ситуации, повышением рисков необеспечения соответствия закупленной продукции требованиям, установленным к закупкам организаций, определяющим качество

готовой продукции, назревшей необходимостью выработки дополнительных критериев показателей качества закупаемых основных материалов и методов их измерений на стадии приобретения [11, 12].

Актуальность исследования определяет его цель: формирование и совершенствование элементов системы управления качеством закупки.

Цель исследования достигается решением ряда задач, способствующих повышению качества закупаемых основных материалов, комплектующих для производственного процесса на основе долгосрочного сотрудничества с поставщиками:

- переосмыслить концепцию управления поставщиками, предлагаемую в научной литературе;
- разработать и реализовать методику оценки и выбора поставщиков на основе их способности поставлять продукцию в соответствии с требованиями организации на постоянной основе, методику анализа показателей качества основных материалов на стадии их производства у поставщика посредством мониторинга качества промежуточных результатов производственного процесса поставщика;
- установить критерии отбора, оценки и повторной оценки поставщиков на основе их способности поставлять продукцию в соответствии с требованиями организации;
- предложить принципы, методы и способы управления элементами системы отбора, оценки и повторной оценки поставщиков на основе их способности поставлять продукцию в соответствии с требованиями организации;
- разработать и обосновать управленческие подходы к формированию и совершенствованию элементов системы менеджмента поставщиков в организации, рассматриваемых как фактор обеспечения необходимого качества выпускаемой продукции, гарантирующего удовлетворенность ее потребителей.

В качестве объекта исследования выбраны процессы обеспечения производства основными материалами и комплектующими, протекающие внутри и вне организации. Предметом исследования стали управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и развития системы управления закупками в организации и за её пределами.

Однако систему управления качеством закупок в организации необходимо выстраивать с ориентацией на ее эффективность, в противном случае затраты на её поддержание могут превысить достигаемые результаты, что негативно скажется на эффективности прибыльности основной деятельности организации. Особенно это касается функционирования предприятия в условиях кризиса – снижения спроса на высококачественную (дорогую) продукцию. Только сама организация является ответственной за качество своих основных материалов и комплектующих, своевременность поставок [1-3].

Такие условия требуют от руководства глубокого анализа воздействия

кризиса на поставщиков и покупателей, конкурентов, выявления изменений в потребностях, предвосхищения возникающих возможностей, сценариев развития бизнеса, прогнозирования поведения покупателей. Такой анализ способствует своевременной корректировке целей управления поставщиками.

Существенно важно определить ключевые виды продукции предприятия, которые при снижении качества основных материалов и комплектующих окажут значимое отрицательное воздействие на результаты производства, объемы продаж и прибыль.

Должны быть рассмотрена значимость участия в производственном процессе организации подрядчиков, важность и качество процесса аутсорсинга, если такой имеется в производственной цепи. Необходимо установить, как сильно отражается на удовлетворённости потребителя качество каждого из основных материалов, каждого из комплектующих и какие характеристики материала предпочтительны.

Полезным при определении статуса поставщиков будет проведение анализа цепочки формирования стоимости по Портеру. Анализируют все операции, связанные с изготовлением конкретной продукции, для выявления критических этапов процесса накопления стоимости, а также на предмет потенциальной потери конечной продукцией предприятия необходимых качественных характеристик вследствие необеспечения качества основного материала или комплектующего. Это позволяет установить статус поставщика для производственного процесса как по существенности в стоимости конечной продукции, так и по важности качественных характеристик для удовлетворенности потребителя конечной продукцией предприятия, что позволяет также выбрать соответствующие показатели для мониторинга.

Для оценки качества управления важны два его элемента – система действий по достижению целей и система показателей результативности этих действий.

В различных отраслях затраты на материалы и комплектующие варьируются от 40% до 45% совокупных затрат. Эти затраты остаются одними из самых больших в структуре себестоимости практически любого производственного предприятия после оплаты труда с социальными отчислениями. При этом отдельно выделены потери, вызванные неэффективностью управления материально-техническим обеспечением, достигающие 10-12%. Сокращение только одних этих потерь увеличит прибыль от продаж организации на эту величину.

Перемещение затрат на оплату труда персонала из процесса выявления и исправления брака в систему менеджмента процесса закупок, относимых уже на прочие расходы, даже в условиях кризиса увеличивает прибыль предприятия. Высокая эффективность закупок зачастую является результатом кропотливой работы руководства по формированию политики управления качеством обеспечения основными материалами (закупками) на предприятии.

Для характеристики экономической эффективности системы управления поставщиками (СУП) должна быть создана система показателей, в которой можно использовать объективные (объем закупок или экономия от закупок, количество поставщиков, коэффициент скрытого брака, расходы на исправление брака, качество поставок), субъективные определяемые на основе характеристик деловых отношений (выполнение дисциплины поставок, новационность и культура предприятия) показатели и показатели, характеризующие результативность функционирования СУП на предприятии, – качество выполнения заказов поставщиком с заранее установленными характеристиками и заданным качеством [10].

При создании и развитии системы управления поставками необходимо проводить анализ воздействия на бизнес – исследовать, идентифицировать и предусмотреть последствия воздействия на свою организацию и своих покупателей возможных ситуаций, когда прерываются поставки ключевых видов материалов и комплектующих, аудиторсинговых работ. При этом могут возникнуть невозможность выполнения договорных обязательств, потеря репутации и в конечном счете финансовые потери. Анализ воздействия на бизнес завершается качественной оценкой величины возможного ущерба экономике предприятия, наносимого потенциальными проблемами поставщика и идентификацией возможных предупреждающих действий.

Показатели результативности СУП целесообразно выбирать в соответствии с моделью управления по сбалансированным показателям:

- в области финансовых показателей – например, по цене рекламаций к поставщикам, доле в прибыли продукции, созданной на материалах конкретных поставщиков, в общей прибыли от продаж предприятия, извлекаемых из системы бухгалтерского учета, системы управленческого учета;
- в сфере продаж весьма важны показатели объемов продаж продукции, дифференцируемой по поставщикам материалов, и показатели оценки удовлетворённости потребителей, собранные в процессе работы отдела продаж и маркетинга;
- для характеристики процессов основного производства полезно использовать показатели общей цены убытков от брака материалов, выявленного в производстве;
- в отношениях с поставщиками в части оценки коммуникативных бизнес-отношений полезны показатели своевременности исполнения и обеспечения заказов предприятия по поставкам основных материалов и комплектующих, открытости, отклика на инновационную активность заказчика, понимание требований заказчика, предъявляемых поставщику для выполнения.

На основе этих показателей можно достаточно полно оценить результативность работы поставщика, спрогнозировать уровень качества закупаемой продукции, оценить эффективность СУП, так как качество показателей

процесса поставок обеспечивает уровень показателей процесса производства, в свою очередь, отражающихся на показателях удовлетворённости потребителей, отсутствии рекламаций, затем уже и на объеме продаж, и, как следствие, на общей прибыли от продаж предприятия.

Все группы показателей сводят в матрицу, по которой оценивается пригодность к сотрудничеству каждого поставщика и эффективность партнерства с ним.

Для сравнительной оценки можно установить значимость каждого из показателей в общей системе и собрать интегральную оценку каждого поставщика, однако за сверткой данных и их усреднением спрячутся точки приложения управленческих воздействий. В то же время интегральная оценка незаменима для ранжирования поставщиков с целью их отбора для последующей возможной долгосрочной интеграции с ними в форме бизнес-партнерства [7, 9].

Особого рассмотрения заслуживает интеграция производителя с своим поставщиком (вертикальная интеграция). В условиях кризиса такая форма партнерства создает условия для эффективного выживания отечественных предприятий. Эффективная система управления поставщиками поможет руководителям не только определиться с качеством и своевременностью поставок основных материалов и комплектующих для своего бизнеса, донести до поставщиков те задачи, которые являются значимыми для организации, но и создать условия для эффективности бизнеса организаций обеих сторон в условиях кризиса. Однако вертикальная интеграция предполагает высокое развитие управленческих компетенций на предприятии производителя, включая компетенции управления персоналом и культуру человеческих взаимоотношений. Эта тема заслуживает самостоятельного исследования.

Отдельно следует отметить проблематичность эффективности проведения тендеров и системы закупок в обеспечении качества поставок при непрерывном бизнесе у производителя.

Заключение

Анализ возможностей функционирования любой системы управления показывает, что необходимым условием ее работоспособности является поддержка системы со стороны высшего руководства предприятия, которое определяет стратегию бизнеса, в противном случае эта система останется на бумаге. Только целеустремленность и последовательность в достижении целей высшего руководства способны обеспечить рост экономических показателей предприятия, которые появятся, когда система реально начнет функционировать.

Список источников

1. Барвинок А.В., Гришанов Д.Г., Кирилина С.А. Формирование механизма управления поставками в системе «заказчик – поставщик» с учетом репутации поставщиков // *Проблемы машиностроения и автоматизации*, 2010, по. 4, с. 17-22.
2. Вагнер Ш. Управление поставщиками. Москва, КИА-центр, 2006.

3. Гудова И.В. Система управления взаимодействием поставщиков и потребителей // *Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии*, 2009, no. 14, с. 61-65.
4. Котельников А.В. Оценка качества поставщика как элемент управления качеством продукции // *Современные научные исследования и инновации*, 2015, no. 1-2 (45), с. 171-173.
5. Марченко Т.И., Бобров В.Ф. Клиентоориентированный подход к управлению поставщиками услуг // *Известия Самарского научного центра Российской академии наук*, 2006, т. 8, no. 4, с. 996-1001.
6. Панюкова В.В. Управление отношениями поставщиков и торговых организаций: социально-экономический аспект // *Российское предпринимательство*, 2014, no. 22 (268), с. 146-157.
7. Парфеньева И.Е., Иванова К.Б. К вопросу о выборе и оценке поставщиков в системе менеджмента качества организации // *Экономика и современный менеджмент: теория и практика*, 2015, no. 56, с. 70-80.
8. Плещенко В. Управление отношениями с поставщиками посредством обратной связи // *Проблемы теории и практики управления*, 2011, no. 1, с. 27-35.
9. Проценко И.О. Стратегическое управление отношениями с поставщиками // *РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция*, 2009, no. 2, с. 73-76.
10. Сергеев В.И., Эльяшевич И.П. Управление взаимоотношениями с поставщиками // *Логистика и управление цепями поставок*, 2012, no. 3 (50), с. 82-86.
11. Феофанов А.Н., Турапин М.В. Актуальные подходы к управлению риском поставщика // *Металлообработка*, 2014, no. 6 (84), с. 52-57.
12. Шевченко М.Ю. Процесс «управления поставщиками»: традиционный и логистический подходы // *Студенческая наука XXI века*, 2015, no. 4 (7), с. 449-458.

DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF SYSTEM OF INDICATORS FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT OF SUPPLIERS FOR PRODUCTION ENTERPRISE

Makarov Vitaly Borisovich, graduate student

Bodnar Vladimir Alekseevich, Cand. Sc. (Econ.)

Algina Margarita Valentinovna, Dr. Sc. (Econ.), Prof.

Don State Technical University, Gagarin sq., 1, Rostov-on-Don, 344000, Russia;

e-mail: alginam@ya.ru

Purpose: this Article is devoted to directions of development of system of indicators for assessing the effectiveness of management of suppliers in manufacturing enterprise. *Discussion:* the ongoing crisis of the Russian economy forces us to rethink the priority processes of the enterprise, with emphasis on one of the first places the procurement process and relationships with major suppliers of materials and components. Problems of creation of systems of procurement management, vendor management associated with the problem of optimization of expenses for creation and functioning of the system should be a lot less of it provides income to businesses, which increases demand for development of a system for assessment of effectiveness and economic efficiency of the created system. *Results:* considering all above, we come to the conclusion about the increasing role of management systems vendors in the enterprise economy in the present economic crisis in the Russian economy. That moves us to conduct research aimed at improving existing elements of the system of supply management, suppliers, development of informative indicators that evaluate the effectiveness of supplier management in a manufacturing enterprise.

Keywords: vendor management, performance management suppliers.

Reference

1. Barvinok A.V., Grishanov D.G., Kirilina S.A. Formirovanie mekhanizma upravleniia postavkami v sisteme «zakazchik – postavshchik» s uchetom reputatsii postavshchikov. *Problemy mashinostroeniia i avtomatizatsii*, 2010, no. 4, pp. 17-22. (In Russ.)

2. Vagner Sh. *Upravlenie postavshchikami*. Moscow, KIA-tsentr, 2006. (In Russ.)

3. Gudova I.V. Sistema upravleniia vzaimodeistviem postavshchikov i potre-

bitelei. *Vestnik Sibirskoi gosudarstvennoi avtomobil'no-dorozhnoi akademii*, 2009, no. 14, pp. 61-65. (In Russ.)

4. Kotel'nikov A.V. Otsenka kachestva postavshchika, kak element upravleniia kachestvom produktsii. *Sovremennye nauchnye issledovaniia i innovatsii*, 2015, no. 1-2 (45), pp. 171-173. (In Russ.)

5. Marchenko T.I., Bobrov V.F. Kliento-orientirovannyi podkhod k upravleniiu postavshchikami uslug. *Izvestiia Samarskogo*

nauchnogo tsentra Rossiiskoi akademii nauk, 2006, vol. 8, no. 4, pp. 996-1001. (In Russ.)

6. Paniukova V.V. Upravlenie otnosheniiami postavshchikov i torgovykh organizatsii: sotsial'no-ekonomicheskii aspekt. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*, 2014, no. 22 (268), pp. 146-157. (In Russ.)

7. Parfen'eva I.E., Ivanova K.B. K voprosu o vybore i otsenke postavshchikov v sisteme menedzhmenta kachestva organizatsii. *Ekonomika i sovremennyi menedzhment: teoriia i praktika*, 2015, no. 56, pp. 70-80. (In Russ.)

8. Pleshchenko V. Upravlenie otnosheniiami s postavshchikami posredstvom obratnoi svyazi. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, 2011, no. 1, pp. 27-35. (In Russ.)

9. Protsenko I.O. Strategicheskoe upravlenie otnosheniiami s postavshchikami. *RISK: Resursy, informatsiia, snabzhenie, konkurentsiia*, 2009, no. 2, pp. 73-76. (In Russ.)

10. Sergeev V.I., El'iashevich I.P. Upravlenie vzaimootnosheniiami s postavshchikami. *Logistika i upravlenie tsepiami postavok*, 2012, no. 3 (50), pp. 82-86. (In Russ.)

11. Feofanov A.N., Turapin M.V. Aktual'nye podkhody k upravleniiu riskom postavshchika. *Metallobrabotka*, 2014, no. 6 (84), pp. 52-57. (In Russ.)

12. Shevchenko M.Iu. Protsess «upravleniia postavshchikami»: traditsionnyi i logisticheskii podkhody. *Studencheskaia nauka XXI veka*, 2015, no. 4 (7), pp. 449-458. (In Russ.)