
**СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ОСНОВА КОМПЛЕКСНОЙ
ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ОТДЕЛА
СНАБЖЕНИЯ**

Правилова Диана Владимировна

Магистрант

ФГБОУ ВО ИрГУПС факультета систем обеспечения транспорта,

Иркутск

Зеньков Евгений Вячеславович

доцент,

кандидат технических наук

доцент кафедры управления качеством и инженерной графики

ФГБОУ ВО ИрГУПС факультета систем обеспечения транспорта,

Иркутск

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена разработке и внедрению дополнительных показателей результативности бизнес-процессов отдела закупок компании-дистрибьютора продуктов питания за счет использования инструментария системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard). Подробно дается описание разработки стратегической карты, в которой отражены показатели процессов в виде набора целей с помощью причинно-следственных связей. В частности, для снижения неликвидного товара на складах, некорректного годового планирования закупок предложен показатель – «Оптимальность страхового запаса», оценивающий процесс «Определение уровня страховых запасов». Разработана система мотивации сотрудников отдела закупок в форме трехуровневой системы премирования.

ABSTRACT

The article is devoted to the development and implementation of additional performance indicators for business processes of the procurement department of a food distribution company through the use of the Balanced Scorecard toolkit. A detailed description is given of the development of a strategic map that reflects process indicators in the form of a set of goals using causal relationships. In particular, in order to reduce illiquid goods in warehouses, incorrect annual procurement planning, an indicator was proposed – “Safety stock optimality”, which evaluates the process “Determining the level of insurance stocks”. A motivation system for the employees of the procurement department in the form of a three-level bonus system has been developed

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, управление процессами, оценка бизнес-процессов, отдел закупок.

Keywords: balanced scorecard, process management, business process assessment, purchasing department.

Введение

В условиях рыночной экономики, глобализации рынков, интеграции деятельности участников цепи поставок и растущих требований потребителей все более актуальным становятся требования к конкурентоспособности продаваемой продукции. Особое значение в этих условиях приобретает возрастающая роль процессного подхода к управлению организацией в целом и управлению закупками в частности. Возникает необходимость идентифицировать существующие процессы, анализировать и оценивать их результативность, пересматривать и внедрять новые процессы, а также управлять их взаимодействием для достижения намеченных стратегических целей и задач организации.

Одними из важных составляющих, отвечающих требованиям ИСО 9001:2015, при управлении процессами компании является оценка процессов и внедрение любых изменений, необходимых для гарантии достижения процессами намеченных результатов. В организации для каждого процесса должны быть разработаны показатели эффективности [1]. В этом случае одним из самых распространенных инструментов для разработки показателей как эффективности, так и результативности

деятельности является система Balanced Scorecard – система сбалансированных показателей (ССП).

ССП изначально разрабатывалась для оценки деятельности компании в целом на соответствие результатов стратегическим целям. Однако представляется возможным применять СПП для каждого отдела, руководителей подразделений, каждого сотрудника или видов деятельности. Работа посвящена разработке системы сбалансированных показателей для отдела закупок компании-дистрибьютора продуктов питания.

Сущности вопроса разработки СПП для отдела закупок

Основная идея СПП заключается в разработке стратегической карты, в которой будут отражаться лишь те показатели, которые позволят компании достичь стратегических целей. Именно поэтому система сбалансированных показателей будет работать лишь в том случае, если организация не просто озвучивает свои цели, задачи, миссии и стратегии развития, но и действительно их придерживается и стремится реализовать. Если это условие выполняется, то на основании финансовых и нефинансовых показателей СПП принимаются управленческие решения. Ведь показатели необходимы не для увеличения количества отчетов в компании, а для того, чтобы

была возможность оперативно принимать меры по достижению стратегических целей [4]. Кроме этого, на основе ССП достаточно просто построить систему мотивации, поскольку это лучший инструмент, который демонстрирует роль каждого сотрудника в реализации стратегии.

Стратегическая карта представляет собой некую схему, которая описывает стратегию в виде набора целей с помощью причинно-следственных связей.

Разрабатывая стратегическую карту, необходимо начинать «сверху», то есть сначала определяется стратегия развития на следующий год, затем финансовые цели компании. Далее исследуются проблемы, связанные с потребителями или внешним окружением компании. Следующий этап – разработка мероприятий по улучшению восприятия компании на рынке (продукции или услуг). После этого определяются мероприятия по усовершенствованию внутренних процессов, а это, в свою очередь, зависит от уровня квалификации персонала компании. То есть показатели по этим четырем направлениям позволяют понять, насколько деятельность самой компании соответствует сформулированным и описанным ранее стратегическим целям [2].

Для разработки ССП для отдела закупок на первом этапе необходимо принять стратегически важную цель, к достижению которой нужно будет стремиться на протяжении отчетного периода (года). Что является основной финансовой целью функции закупок? Первое – это сокращение затрат. Но, как правило, применение такого показателя в целом по всей компании и в закупках в частности, как стратегического приводит к понижению уровня логистического сервиса. В закупках такой подход приводит к возрастанию дефицита, понижению качества закупаемого сырья или товаров и работе с менее надежными поставщиками при более низких закупочных ценах. Исходя из этого, предлагается не использовать в чистом виде показатель «снижение затрат», а заменить альтернативой – оптимизацией структуры затрат.

Блок «Оптимизация структуры затрат» может оцениваться по следующим показателям:

- снижение затрат по статьям;
- потери, порча.

Также основной затратной частью бюджета является вложение денег в товарный запас, часть из которого составляет страховой запас. Страховой запас – это, как правило, не оборачиваемая часть общего запаса, а значит «замороженные деньги». Именно поэтому одной из основных функций отдела закупок должна быть работа со страховыми запасами, и, соответственно, для данного процесса должен быть введен показатель оценки [3].

Страховые запасы – это также фактические затраты на ведение бизнеса. Они необходимы для обеспечения качественного обслуживания покупателей. Для максимизации прибыли необходимо тщательно контролировать все затраты, в том числе и на создание страховых

запасов.

Для оценки эффективности процесса работы со страховым запасом предлагается использовать показатель «оптимальности страхового запаса». Установленной нормы данного показателя не существует. В этой связи возникла необходимость использования такого понятия как «доля страховых запасов в общем объеме». Рассчитать его можно по следующей методике:

– в количественном выражении: количество товара страхового запаса/общее количество товара на складе, в процентах;

– в стоимостном выражении: стоимость страхового запаса/общая стоимость товара на складе, в процентах.

Таким образом, блок «Оптимизация структуры затрат» может содержать третий показатель – оптимальность страхового запаса.

Второй этап разработки стратегической карты – это «Клиенты и внешнее окружение». Здесь предлагается представить клиентам отдела закупок сбытовые отделы компании (отдел продаж). Основной ценностью отдела закупок для сбытовых структур компании является наличие товара в необходимом количестве и должном качестве для бесперебойных поставок клиенту. Чтобы удовлетворить «своего клиента», отделу закупок необходимо в полном объеме выполнять план закупок и не допускать дефицита товара, а значит измерять данный процесс таким показателем, как «выполнение плана закупок».

На данном этапе отделу закупок необходимо управлять продукцией несоответствующего качества, которая может попасть в руки клиенту компании. Данную функцию можно оценивать по следующим показателям:

- объем бракованной продукции, возвращенной клиентами;
- общий объем бракованной продукции;
- сроки решения вопросов по конфликтным партиям.

Третий этап разработки стратегической карты – это «Внутренние процессы». Необходимо вспомнить о двух основных функциях отдела закупок – это управление закупками и управление запасами. Закупки товара напрямую связаны с работой с поставщиками компании, поэтому отделу закупок необходимо контролировать и качество работы своих поставщиков. По отношению к каждому из поставщиков, представленных в называемом портфеле поставщиков, формируется политика и стратегия дальнейших взаимоотношений. Процессы, связанные с поставщиком, можно оценить по следующим показателям:

- доля просроченных доставок (срок доставки);
- доля отказов поставки (надежность поставщика, то есть процент удовлетворения наших заказов поставщиком);
- доля заказов, доставленных вопреки договоренности;
- необоснованное изменение цен (договорные

условия по периодичности изменения цен в сторону их повышения);

– уровень послепродажного сервиса (в том числе срок решения вопросов по конфликтным партиям).

Для процесса управления запасами стоит применять следующие показатели:

– оборачиваемость запасов;

– объем дефицита;

– объем неликвидного товара в общем объеме товарных запасов.

Последний этап стратегической карты отдела закупок – это «Обучение и рост». В нем предлагается оценивать квалификацию персонала с помощью таких показателей, как ошибки при формировании заказов для поставщиков и точность прогнозирования спроса.

В целях повышения материальной заинтересованности работников отдела закупок в достижении установленных результатов деятельности предложена к внедрению трехуровневая система премирования [6].

Заключение

Представленный набор схем для разработки системы сбалансированных показателей при оценке всех бизнес-процессов отдела закупок продуктов питания не является исчерпывающим. При этом может использоваться как основа
УДК 338.001.36

системы показателей результативности и эффективности данного отдела, а затем дополнена недостающими показателями

Список литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9001: 2015. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, – 2015. – 29 с.

2. Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению: моделирование бизнес-процессов / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: Манн, 2013. – 544 с.

3. Долгов А. П. Логистический менеджмент: управление запасами / А. П. Долгов, С. А. Уваров. – СПб.: СПбГУЭФ, 2015. – 200 с.

4. Нильс-Горан Ольве. Сбалансированная система показателей / Ольве Нильс-Горан. – М.: Вильямс, 2006. – 304 с.

5. Рамперсад Х. К. Индивидуальная сбалансированная система показателей: Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации / Х. К. Рамперсад. – М.: Олимп- Бизнес, 2005. – 166 с.

6. Правилова Д. В. Разработка системы сбалансированных показателей для отдела закупок торговой компании : магист. дис.: 27.04.02 : защищена 19.06.19 / Правилова Диана Владимировна. – Иркутск: ИрГУПС, 2019. – 88 с.

ЧАСТЬ 2. ПСЕВДОНАУЧНАЯ БАЗА ЛОББИСТОВ ДЛЯ ОБВИНЕНИЯ ГОСУДАРСТВА В ДИСКРИМИНАЦИИ СУДОВЫХ КОМПАНИЙ

DOI: [10.31618/ESU.2413-9335.2019.5.66.321](https://doi.org/10.31618/ESU.2413-9335.2019.5.66.321)

Леонтьев Рудольф Георгиевич

д-р экон. наук, профессор,

почетный работник высшего профессионального образования РФ,

главный научный сотрудник ВЦ ДВО РАН,

г. Хабаровск, Российская Федерация

PART 2. PSEUDO-SCIENTIFIC LOBBY BASIS FOR THE ACCOUNT OF THE STATE IN DISCRIMINATION OF SHIP COMPANIES

Leontyev R.G.

Computer center of the Far East office Russian Academy of Sciences

Khabarovsk, Russia

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрено стремление профессора и аспиранта вуза водного транспорта представить лоббистские попытки сформулировать псевдонаучную базу для обвинения органов государственного регулирования и ОАО «РЖД» в «создании для частных речных судоходных компаний дискриминационных условий, которые в конечном итоге могут привести к недобросовестной конкуренции и монополистической деятельности данного общества. Доказано, что это стремление не получило должного воплощения, а лишь привело к неприемлемому распространению среди студентов, преподавательского корпуса, научной общественности и специалистов квазипредставлений о транспорте общего пользования вообще.

ANNOTATION

The article discusses the desire of a professor and a graduate student of the University of Water Transport to present lobbying attempts to formulate a pseudoscientific basis for accusing the state regulatory authorities and JSC "Russian Railways", of "creating discriminatory conditions for private river shipping companies that could ultimately lead to unfair competition and monopolistic activities of this society. It is proved that this aspiration did not receive proper implementation, but only led to an unacceptable distribution among students, the teaching staff, the scientific community and specialists of quasi-representations about public transport in general.