

УДК 658

¹*Н.В. Зяблицкая, ²О.А. Даниэль*

¹ Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)» в г. Нижневартовске, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, г. Нижневартовск

² Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)», г. Челябинск, email: o.daniel@bk.ru

СБАЛАНСИРОВАННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, эффективность закупок, закупочная деятельность, оценка закупочной деятельности, показатели оценки закупочной деятельности, управление закупками, промышленные предприятия.

Предприятия сферы промышленности в любое время сталкиваются с большим количеством проблем в процессе своей деятельности, а в 2022 г., в период обширного объема пакетов санкций Европейского Союза, приводят к появлению таких новых проблем, как новые поставщики и новые каналы сбыта. В связи с чем актуальным становится вопрос эффективности закупочной деятельности в новых реалиях. В данной статье акцент сделан на разработку сбалансированной системы показателей оценки эффективности закупочной деятельности, построенной на финансовой и нефинансовой составляющей, и актуальным является оценка поставщиков, работающих с предприятиями. Так как во много эффективность закупочной и производственной деятельности зависит от своевременности поставки качественных ресурсов. На основе приведенных показателей можно провести оценку закупочной деятельности предприятия.

¹*N.V. Zyablitskaya, ²O.A. Daniel*

¹ Branch of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education “South Ural State University (National Research University)” in Nizhnevartovsk, Khanty-Mansiysk Autonomous district – Yugra, Nizhnevartovsk

² Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education “South Ural State University (National Research University)”, Chelyabinsk

BALANCED INDICATORS FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF PROCUREMENT ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Keywords: balanced scorecard, procurement efficiency, procurement activities, evaluation of procurement activities, indicators for evaluation of procurement activities, procurement management, industrial enterprises.

Businesses in the industry at any time face a lot of problems in the course of their activities, and in 2022, during a period of extensive European Union sanctions packages, they bring new problems such as new suppliers and new distribution channels. In this connection, the issue of the effectiveness of procurement activities in the new realities becomes relevant. In this article, the emphasis is on the development of a balanced scorecard for evaluating the effectiveness of procurement activities, built on the financial and non-financial components, and the evaluation of suppliers working with enterprises is relevant. Since the efficiency of procurement and production activities largely depends on the timeliness of the supply of quality resources. Based on the above indicators, it is possible to evaluate the procurement activities of the enterprise.

На сегодняшний день, особенно после введения пакета санкций против российских государственных структур и предприятий, в которые вошли компании энергетического и промышленного сектора [2], компаниям приходится находить как новых поставщиков

ресурсов для своей производственной деятельности, так и новые каналы сбыта своей продукции. В связи с чем промышленные предприятия в ускоренном темпе ищут пути для повышения и улучшения экономического состояния.

Большую роль в функционировании предприятия играет налаженная система товародвижения от поставщика к потребителю, где промежуточным звеном является предприятие – производитель. Такая цепочка самая простая, однако в экономической теории существует такое понятие как «цепь поставок» от англ. SCM (Supply Chain Management) [6], которое включает в себя большое количество производителей, складов, 3PL, 4PL провайдеров, посредников и всех тех, кого можно причислить к промежуточному звену между сырьем и конечным потребителем.

Также здесь необходимо отметить, что логистическая система промышленного предприятия является динамической, открытой, стохастической и адаптивной, с обратной связью, которая выполняет закупку ресурсов в соответствии с требованиями потребности предприятия при минимальном уровне издержек.

В связи с чем требуется система сбалансированных показателей, чтобы оценить эффективность закупочной деятельности предприятия, и на основе этих результатов построить механизм управления всей деятельностью.

Самой первой разработанной сбалансированной системой показателей была концепция Р. Каплана и Д. Нортон, которая связывала показатели в денежном выражении с операционными измерителями, таких элементов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов [3]. Это многоплановая система, так как необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, а также показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов.

Начиная с 1990-го г. эта концепция значительно изменилась от «системы измерений» до «системы управления». В связи с чем в данной статье рассмотрим принцип формирования базовых показателей оценки эффективности закупочной деятельности промышленных предприятий. На наш взгляд, на сегодняшний день, показатели эффективности зачастую выражаются в количественном

измерении. И такая оценка базируется на конкретных категориях показателей и методах оценки.

При практических расчетах в процессе отбора показателей для оценки необходимо соблюдать ряд принципов (рис.1).

Также для оценки эффективности закупочной деятельности используются следующие методы анализа:

1. «Метод абсолютных, относительных и средних величин, предполагающий использование данных по количеству и объему;

2. Метод сравнения, путем которого можно определить наилучшие и наихудшие показатели;

3. Вертикальный анализ, который представляет результаты закупочной деятельности в виде относительных величин и определяет долю каждого вида затрат, приходящихся на закупочную деятельность в общих расходах на закупки, в выручке от продаж;

4. Горизонтальный анализ, обеспечивающий оценку показателей за определенный период времени, где абсолютные значения анализируемых данных дополняются относительным темпом изменений за исследуемый период;

5. Трендовый анализ, заключающийся в выявлении тренда и построении на его основе прогнозных значений на последующий период;

6. Факторный анализ, основанный на комплексном и системном изучении факторов, влияющих на значение исследуемых показателей» [4].

Чтобы оценить эффективность закупочной деятельности необходимо составить систему показателей по основным функциональным группам, т. е. по потокам (финансовому, информационному и материальному). Такая сбалансированная система показателей приведена в табл. 1.

Такая сбалансированная система показателей построена на, так называемых «нижних данных», которая характеризует простые и стандартные действия всех участников закупочной деятельности, но в то же время в этой системе содержатся все показатели для того, чтобы провести оценки закупочной деятельности с финансовой стороны деятельности предприятия.

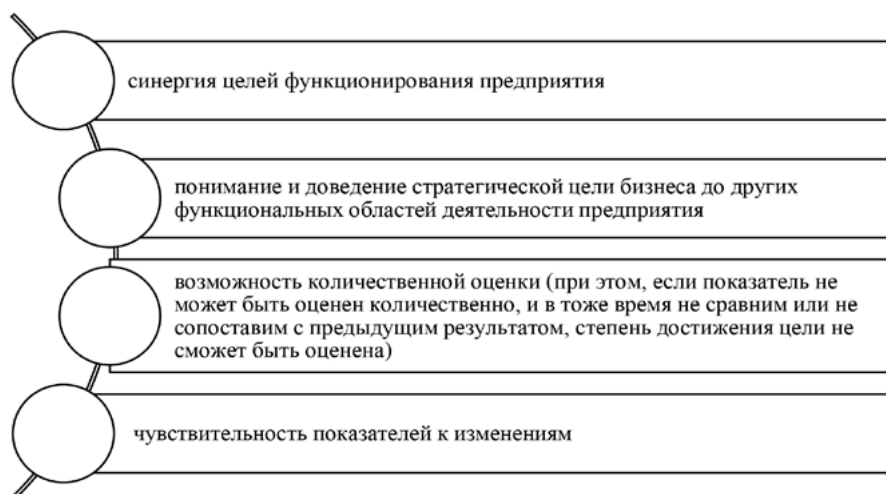


Рис. 1. Принципы отбора показателей для оценки эффективности закупочной деятельности

Таблица 1

Сбалансированная система показателей оценки эффективности закупочной деятельности

Показатель	Ключевое звено	Ед. изм.
Финансовый поток		
Цена поставляемых МТР	поставщик	%
Величина дебиторской и кредиторской задолженности		руб.
Абсолютная и относительная величины: логистических затрат, затрат на содержание склада, затрат на доставку	заказчик	руб., %
Оборачиваемость средств		дни
Оборачиваемость запасов		дни
Запасоемкость		%
Рентабельность		%
Прибыль		руб.
Материальный		
Уровень брака в партии, запасов готовой продукции у поставщика, некомплектности и несвоевременности в поставках	поставщик	%
Общее количество поставляемых МТР		шт.
Интервал поставки		ч., дни
Оптимальный размер закупки	заказчик	шт.
Объем закупаемой продукции		шт.
Уровень производственных запасов		%
Информационный		
Документооборот между поставщиком и предприятием / предприятием и заказчиком	поставщик / заказчик	шт.
Отклонение документооборота от заданных сроков		%
Скорость прохождения документов		ч., дни
Продолжительность заключения контракта / договора	поставщик	дни
Период партнерства		лет

Таблица 2

Ряд показателей оценки эффективности закупочной деятельности по бизнес-процессам

Показатель	Ключевое звено	Ед. изм.
Финансовый		
Улучшение производительности	заказчик	%
Административные расходы		руб.
Стоимость административных ошибок		руб.
Материальный		
Оборачиваемость складских запасов	заказчик	руб.
Информационный		
Своевременная доставка	поставщик	%
Время подготовки производства	заказчик	ч., дни
Прямые контакты с клиентами	поставщик / заказчик	чел./лет

Таблица 3

Сбалансированная система оценки показателей эффективности закупочной деятельности предприятия

Показатель	Составляющая ТСО, на которую влияет показатель
Финансовые	
Сумма закупок как % от доходов от продаж	Фактические затраты на приобретение
Расходы на закупки как % от доходов от продаж	Общие операционные издержки закупок
Расходы на закупки как % от суммы закупленных материальных ресурсов	Общие операционные издержки закупок
Процессные	
Кол-во сотрудников отдела закупок как % от общего числа работающих	Справочный
Сумма, затраченная на закупки в пересчете на одного специалиста по закупкам	Операционные издержки (косвенно)
Кол-во активных поставщиков на одного квалифицированного специалиста по закупкам	Операционные издержки (косвенно)
Кол-во активных поставщиков, на долю которых приходилось 80% суммы, затраченной на закупки	Операционные издержки (косвенно)
Доля общей суммы, затраченная на закупки у малых поставщиков	Справочный
Доля общей суммы, затраченная на закупки через стратегические альянсы	Все виды затрат (косвенно)
Доля общей суммы, затраченная на закупки через систему электронных продаж	Операционные издержки (косвенно)
Среднегодовая стоимость товарных запасов в закупках	Стоимость финансовых ресурсов, отвлеченных в мат. – произв. запасы
Удельный вес запасов в обеспечении в % от величины всех активов	Стоимость финансовых ресурсов, отвлеченных в мат. – произв. запасы
Развитие персонала	
Средняя продолжительность обучения одного квалифицированного специалиста	Снижение всех видов затрат (косвенно)
Расходы на обучение (за год) одного специалиста в снабжении	Снижение всех видов затрат (косвенно)
Текущая текучесть кадров	%
Клиентские	
Удовлетворенность клиентов взаимодействием с отделом закупок	% корпоративных клиентов, удовлетворенных межфункциональным взаимодействием с отделом закупок и эффективностью ее работы на рынке закупок
Удовлетворенность клиентов по бесперебойности, качеству	% корпоративных клиентов, удовлетворенных бесперебойностью снабжения и качеством МР

Таблица 4

Показатели оценки отношений с поставщиками

Показатель	Ед. изм.
Доля просроченных доставок и отказов поставки	%
Доля поставок, не соответствующих договорам по качеству продукции	%
Доля заказов, доставленных вопреки договоренности, не единой партией	%
Необоснованное изменение цен	Наличие / отсутствие
Уровень послепродажного сервиса	Наличие, % / отсутствие
Упаковка	Наличие / отсутствие

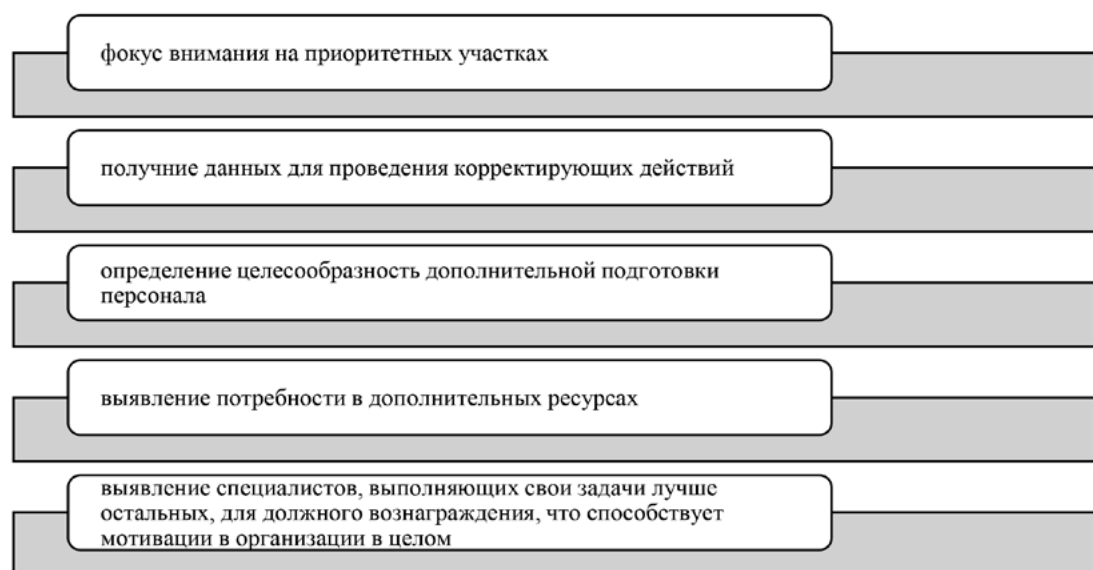


Рис. 2. Итоги проведения оценки закупочной деятельности

И как уже было упомянуто выше, такая система позволит оценить эффективность с учетом сквозного прохождения через систему финансового, материального и информационного потоков. При использовании этой системы на практике необходимо помнить, что самым важным показателем является прибыль предприятия, отражающая результат деятельности предприятия, и которую всегда стремятся увеличить, но и про величину уровня затрат необходимо помнить, а важная задача отдела закупок: минимизировать затраты при своевременной поставке ресурсов.

Следующей составляющей системы оценки эффективности закупочной деятельности является синергетический

эффект, которая помогает выявить взаимосвязи участников, при которых достигается максимальный эффект. В связи с чем, в данном случае, необходимо проводить оценку закупочной деятельности с разных сторон: финансы, клиенты, развитие сотрудников, производственная деятельность.

Рамперсад Х.К. в своей работе описал идеальное соотношение количества показателей для оценки эффективности закупочной деятельности в следующем виде:

- производственная деятельность – 8-10 показателей (34%);
- финансы – 4-5 показателей (22%);
- клиенты – 4-5 показателей (22%);
- развитие сотрудников – 4-5 показателей (22%) [5].

Большая часть из этих показателей должны носить нефинансовый характер. Выбрать эти ключевые показатели – задача ответственная и неоднозначная, так как сложность возникает в том, что все эти нефинансовые показатели зачастую никто нигде не фиксирует и заполняются отчеты по этим показателям, в отличие от финансовых показателей.

Оценка эффективности нефинансовых показателей будет заключаться всегда в сокращении временного цикла всех закупочных и производственных процессов. В качестве примера была составлен ряд показателей оценки эффективности закупочной деятельности по бизнес-процессам (табл. 2).

Приведенная система показателей является стратегическим инструментом взаимосвязи всех процессов предприятия, который имеет показатели развития и достижения целей предприятия.

Сбалансированная система показателей оценки эффективности закупочной деятельности позволит выявить проблемы и ситуации в закупочном процессе, на которые необходимо будет обратить внимание, и устранение этих проблем приведет к сокращению расходов на приобретение ресурсов и позволит повысить уровень оборачиваемости запасов, оборотных средств и т.д.

Также нами была рассчитана еще одна сбалансированная система показателей оценки эффективности закупочной деятельности, которая базируется на методике TCO (Total cost of ownership – совокупная стоимость владения) [1], которая была разработана в конце 80-х компанией Gartner Group для определения финансовых затрат на владение компьютерами (табл.3).

На наш взгляд, данная система, наиболее отражает эффективности закупок как вида деятельности предприятия, и помогает увидеть уровень затрат на закупки с разных сторон. Но и анализ оборачиваемости необходимо проводить в динамике, чтобы понимать состояние складов и запасов на предприятии.

И чуть подробнее необходимо остановиться на оценке отношений с поставщиками, так как поставщики имеют большое значение для эффективности

закупочной деятельности предприятия. Для реализации такой оценки, мы составили основной перечень показателей (табл. 4).

Проведя анализ по данным показателям, предприятие сможет сформулировать вывод о том, чтобы продолжать ли дальнейшее сотрудничество, структурировать базу поставщиков.

Еще одним моментом, на который необходимо обратить внимание при оценке эффективности закупочной деятельности, это объем или уровень брака. В данном случае существует два параметра оценки:

- объем бракованной продукции, возвращенной от клиентов. Важно учитывать только тот брак, который допущен при поступлении на склад, а не от транспортировки, то есть первичный брак;

- общий объем бракованной продукции. На 20% результат зависит от отдела контроля качества, а на 80% от начальника отдела закупок, так как он принимает решение о сотрудничестве с тем или иным поставщиком.

Общая оценка эффективности закупочной деятельности проводится по формуле:

$$TCO = A + (O + W) + F - S,$$

где А – фактические затраты на приобретение МТР;

О – операционные затраты на закупки;

W – затраты на складское хранение и обработку;

F – стоимость финансовых ресурсов в МТР+кредиторская задолженность по складским запасам;

S – стоимость реализованных отходов в ценах реализации» [7].

Основные итоги проведения оценки закупочной деятельности приведены на рис. 2.

Таким образом, при использовании сбалансированной системы показателей, промышленные предприятия смогут провести комплексную оценку закупочной деятельности как по финансовым, так и не по финансовым показателям. Результаты такой оценки позволят отреагировать на сложившуюся ситуацию и предпринять шаги для повышения своей конкурентоспособности.

Библиографический список

1. Грошева Н.Б., Сафронова С.В., Федорова Е.В. Использование методики ТСО для оценки расходов на персонал // Бизнес-образование в экономике знаний. 2018. № 3 (11). С. 22-28.
2. Как новые санкции ЕС повлияют на госкомпании и промышленность. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2022/02/26/911106-sanktsii-protiv-gosstruktur> (дата обращения: 08.12.2022).
3. Калашникова Е.Ю., Скачкова Ю.А. Использование сбалансированной системы показателей Нортон – Каплана при оценке финансового здоровья корпорации // Молодой ученый. 2014. № 4 (63). С. 524-526.
4. Крылов С.И. Финансовый анализ: учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. 160 с.
5. Рамперсад Х.К., Туоминен К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности. Сорок вопросов для размышления с примерами разных вариантов действий. М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. 148 с.
6. Управление цепью поставок (SCM): учебное пособие / сост. П.П. Крылатков, М.А. Прилуцкая. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. 140 с.
7. Линдерс М., Джонсон Ф., Флинн А., Фирон Г. Управление закупками и поставками: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (080100), «Коммерция» (080300), «Логистика» (080506) / пер. с англ. под ред. Ю. А. Щербанина. 13-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 751 с.