

И.В. Глухова, ст. преп.
(ГГУ имени Ф. Скорины, Гомель);
А.П. Геврасёва, доц., канд. экон. наук
(БГТУ, г. Минск)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КРІ В ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКЕ

На современном этапе развития экономики, характеризующемся нестабильностью внешних факторов, включая санкционное давление, нарушение сложившихся логистических связей и перенаправление логистических потоков, особую актуальность приобретают проблемы трансформации бизнес-процессов по закупкам материально-технических ресурсов для нужд промышленных организаций.

Преобразование системы закупочной логистики предполагает, прежде всего, стимулирование деятельности персонала в данной сфере и преодоление проблемы сопротивления изменениям. Для этого необходимо использовать новые подходы к управлению, ориентированные на разработку целей и установление персональной ответственности работников за их достижение.

Концепция управления по целям предполагает формирование в организации иерархии сопряженных целей, коррелирующих с функциями звеньев организационной структуры управления. В этом случае каждой должности в организации устанавливается определенная цель, которую должен достичь сотрудник, занимающий данную должность.

Однако цели носят описательный, качественный характер и могут быть сформулированы достаточно размыто, что приводит к их неоднозначной трактовке. Поэтому для конкретизации целей необходимо использовать количественные индикаторы, раскрывающие сущность целей и отражающие конкретный уровень показателей, к которому необходимо стремиться.

Залогом эффективной деятельности организации, в том числе и закупочной логистики, является соблюдение баланса владельцев бизнес-процессов (собственника организации, нанимателя) и работников, из реализующих. КРІ выступают в качестве измерителей разработанной стратегии закупочной логистики, определяют количественные параметры приоритетов развития и соответствующих им целей.

Сформулированные цели должны быть четкими и понятными для восприятия работниками. Соответствующие им КРІ должны отражать ключевую функцию / должностную обязанность работника. При этом специалист в области разработки и использования КРІ А.К. Ключков полагает, что «... критериями оценки ключевой функции (процессов) являются основные (абсолютные) критерии – качество, длительность,

стоимость и дополнительные (относительные) критерии – эффективность и производительность» [1, с. 37].

Бизнес-процессы, связанные с закупочной логистикой, осуществляются работниками отдела / управления материально-технического снабжения промышленной организации. Главной целью его создания и функционирования является своевременное и ритмичное обеспечение производства материально-техническими ресурсами. При этом бизнес-процессы в рамках закупочной логистики предполагают:

- установление соответствия направлений закупочной логистики стратегическим целям развития организации;
- исследование рынков закупок, оценка и выбор потенциальных поставщиков ресурсов, соответствующих сформированным критериям их выбора;
- определение прогнозной потребности в различных видах материально-технических ресурсов;
- установление величины издержек, связанных с осуществлением закупочной деятельности;
- разработку плана-графика закупок и поставки материально-технических ресурсов с учетом особенностей транспортной логистики.

Исходя из содержания перечисленных направлений в качестве примеров КРІ для работников данного отдела / управления могут выступить:

- уровень обеспечения выполнения плана закупок материально-технических ресурсов;
- соотношение рыночных цен и цен закупок материально-технических ресурсов;
- коэффициент использования складской площади;
- соотношение фактического и нормативного остатка сырья и материалов на складах;
- коэффициент оборачиваемости складских запасов и продолжительность одного оборота;
- уровень соблюдения сроков поставок сырья и материалов;
- процент сбоев в поставках сырья и материалов в общем объеме поставок;
- продолжительность логистического цикла закупок, включающая время пополнения запасов, время доставки заказа и др.;
- уровень логистических издержек, включая издержки на закупку материально-технических ресурсов, пополнение запасов (выполнение заказа), размещение заказа, управление складскими запасами и др.;
- прочие показатели, характеризующие процесс управления закупками.

Однако при разработке КРІ для работников, занимающихся закупочной логистикой, следует учитывать факт наличия опережающих показателей, которые отражают фактическое состояние предмета закупочной логистики и запаздывающих показателей, указывающих на наличие возможной зоны риска и потенциальных потерь организации. Как правило, опережающие показатели – прямые показатели, непосредственно связанные с закупочным бизнес-процессом, а запаздывающие – косвенные показатели, связанные с сопряженными с ним бизнес-процессами в сфере производства, финансов и др.

Например, в качестве опережающего показателя в закупочной логистике может быть использован уровень запаса материалов и сырья на складе, а в качестве запаздывающих показателей – дневное потребление материалов и коэффициент загрузки оборудования. В результате дисбаланса данных КРІ могут возникнуть потенциальные потери в виде снижения объема производства, недопоставки готовой продукции потребителям и потери прибыли. Особенно важна разработка и контроль приведенных КРІ при использовании давальческого сырья, а также производстве продукции, реализация которой будет осуществляться по уже заключенным договорам поставки.

Таким образом, постановка целей и формирование соответствующих им КРІ должна носить персонализированный характер и соответствовать функциям, закрепленным в должностных инструкциях работников. Это позволит повысить производительность труда каждого работника, а также наиболее тесно связывать показатели его деятельности с уровнем трудового вознаграждения, что в целом положительно отразится на организации бизнес-процессов в рамках закупочной логистики.

ЛИТЕРАТУРА

1 Ключков, А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Ключков. – Москва: Эксмо, 2010. – 103 с.

УДК 338.4

О.С. Голубова, доц., канд. экон. наук;
Е.А. Смирнова, асп. (БНТУ, г. Минск)

НОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

Большинство стран мира переориентировало свою политику на переход от традиционной модели администрирования, к модели, в которой цифровизация выступает двигателем развития, то есть к