

4. Бойко В.В. Психология и менеджмент в стоматологии. Т.3. Врач и пациент. — СПб., 2013. — 580 с.
5. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии стоматологии: пер. с англ. — М.: Аспект Пресс, 1995. — 324 с.
6. Горячев Д.Н., Варламов С.В., Горячев Н.А. Вопросы организации маркетинга в стоматологической практике // Вестник ТИСБИ. — 2016. — №1. — С.93.
7. Горячев Д.Н., Варламов С.В., Горячев Н.А. Основы маркетинга в стоматологической практике: учеб. пособие. — Казань: Медицина, 2016. — 50 с.
8. Каменева Н.Г., Поляков В.А. Маркетинговые исследования: учеб. пособие. — 2-е изд., доп. — М.: Вузовский учебник; НИЦ «Инфра-М», 2013. — 368 с.
9. Посталюк М.П. Инноватизация пространственных структур развития экономических систем // Проблемы современной экономики. — 2014. — №3. — С. 31–39.
10. Посталюк М.П. Innovatization of the sustainable development structures of economic systems // Journal «Investment Management and Financial Innovations». — 2014. — №3.
11. Посталюк М.П. Развитие Интернет-рекламы как форма инноватизации каналов коммуникации в инфраструктуре российской экономики // Научное обозрение. — 2014. — №9. — С.208–212.
12. Токарев Б.Е. Маркетинговые исследования: учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Магистр; НИЦ «Инфра-М», 2013. — 512 с.
13. Шустов А.А. Маркетинговые инновации как одно из важнейших направлений инновационной политики // Молодой ученый. — 2013. — №9. — С. 258–263.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИКОЙ ЗАКУПОК КОРПОРАЦИИ И ЕЕ ПОСТАВЩИКАМИ

Н.А. Гвилия,

*доцент кафедры логистики и управления цепями поставок
Санкт-Петербургского государственного экономического университета,
кандидат экономических наук
natagvi@mail.ru*

Е.В. Ценина,

*доцент кафедры предпринимательства и логистики
Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова (Г. Москва),
кандидат экономических наук
cakie@yandex.ru*

В статье рассматриваются проблемы, связанные с управлением закупочной деятельностью корпорации и выбором поставщиков. Представлены предложения по формированию системы ключевых показателей эффективности (KPI), характеризующих процессы выполнения поставок.

Ключевые слова: логистика закупок, закупочная деятельность, снабжение, корпорация, ключевые показатели эффективности (KPI), некомплектные поставки, качество поставляемой продукции.

УДК 658.7 ББК 65.291.59

Функции логистики закупок из преимущественно рутинных превращаются в стратегически значимые, осуществляемые, как правило, на принципах долгосрочных отношений. А деятельность компании-покупателя трансформируется из приобретения на рынке сырья и материалов в выбор поставщиков-партнеров как гарантов эффективного, стабильного, контролируемого процесса бесперебойного обеспечения покупателя.

Насколько грамотно предприятие организует систему управления закупками, зависит его деятельность и эффективность развития. Рассматривая снабжение как стратегический процесс, в котором задействованы все необходимые участники в рамках корпорации, становится понятно, что его роль не сводится к добавлению стоимости корпорации, но он влияет на показатели рентабельности активов и прибыли корпорации через оптимизацию систем управления запасами и сокращение общих издержек на закупаемые товары и услуги [7, с. 178].

Внедрение системы KPI дает возможность не только оценивать изменения показателей бизнес-процесса закупок, их влияние на реализацию стратегии закупок, но и позволяет производить анализ трудовой деятельности сотрудников отдела снабжения корпорации, вести учет поставок продукции несоответствующего качества.

Для оценки работы поставщика могут использоваться очень разнообразные показатели, но самое главное, чтобы выбранные для оценки параметры соответствовали стратегическим целям корпорации. Так, компания может оценивать работу поставщика с точки зрения соответствия качества продукции или услуг, уровня обслуживания и затрат тому ожидаемому

уровню, который был заявлен поставщиком и согласован с ним на переговорной фазе. База данных об истории выполнения выбранных критериев поставщиками является очень полезным инструментом оценки, который может быть использован сотрудниками отдела снабжения, которые не были ранее вовлечены в работу с данными поставщиками [2, с.58]. Кроме того, подход к снабжению как стратегическому процессу, подразумевает возможность обсуждения процесса взаимного совершенствования и также разрешения возможных конфликтов.

Стратегия снабжения вытекает из корпоративной стратегии. Например, корпоративной стратегией может быть система бережливой культуры (или бережливое производство) в компании, соответственно необходимо сократить отходы и расходы, возникающие из-за проблем с качеством поставок. Следующим шагом будет определение цели или целей, которые необходимо достигнуть в результате применения стратегии управления цепями поставок. Затем ввести показатели, которые позволят измерить результативность данной стратегии. Затем для показателей устанавливаются нормативы. Это и есть уровень выполнения работы или желаемый уровень, который необходимо достичь в процессе работы и реализации стратегии. И наконец, должна быть составлена программа и разработаны необходимые действия для достижения поставленной цели (см. рисунок 1). Таким образом связаны показатели со стратегией корпорации. В таком случае, компания-покупатель не может самостоятельно изменить уровень качества поставок своего поставщика. Совершенствование операций и другие улучшения должен производить сам поставщик. Но направления,

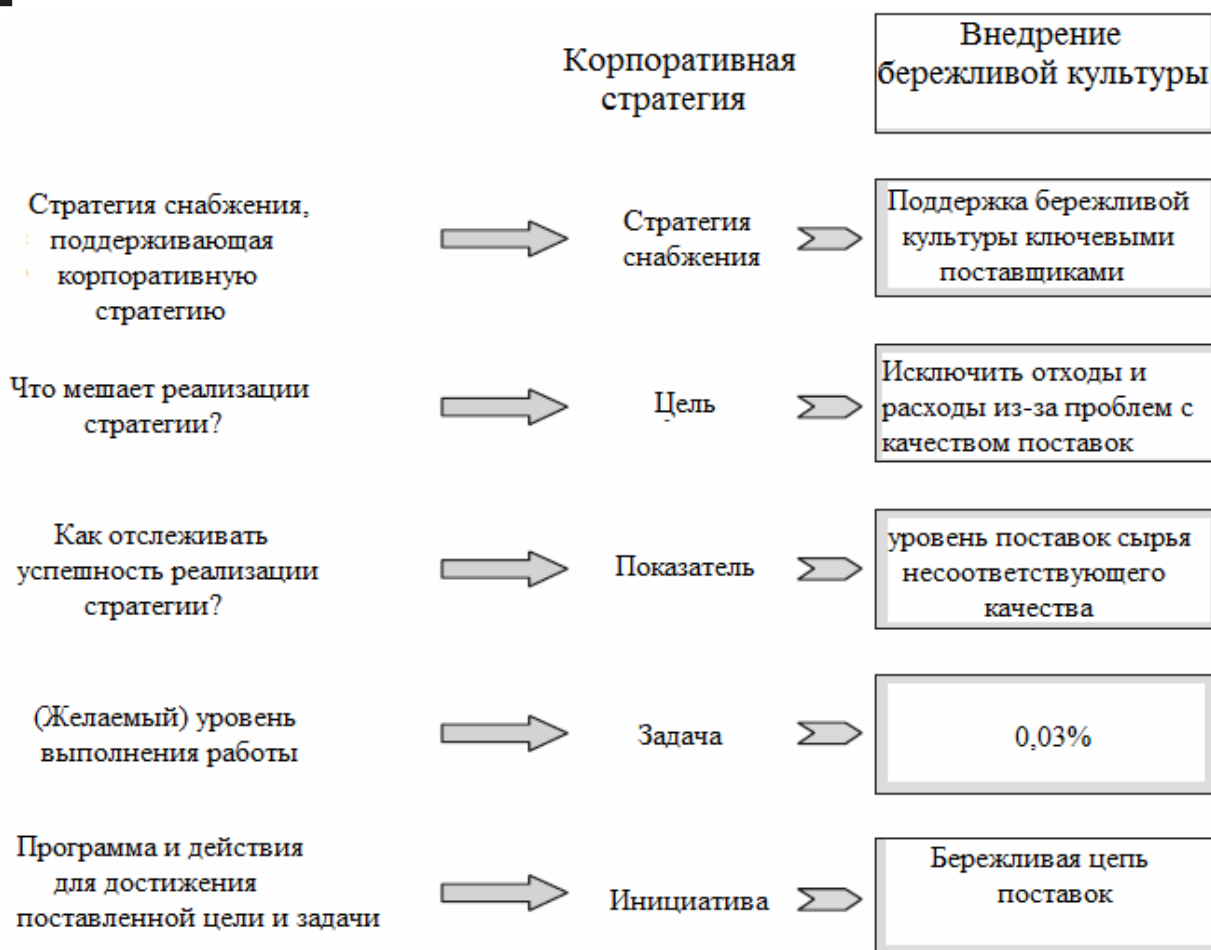


Рис. 1. Взаимосвязь корпоративной стратегии со стратегией управления цепями поставок

в которых нужно производить изменения и в соответствии с какими показателями их производить, задаются с помощью мотивационной и стимулирующей составляющих, а иногда и просто под давлением закупающей компании.

Необходимо также убедиться, что выбранные KPI действительно коррелируют с бизнес результатами корпорации. Так, одна компания отобрала около 50 различных показателей, с течением времени условия ведения бизнеса изменялись (появлялись новые стандарты, менялся рынок и т.д.), и компания решила добавить к используемым параметрам еще 50 новых. Однако когда KPI были проверены статистически на предмет их влияния на желаемые количественные бизнес результаты, то оказалось, что более половины не имели никакого значения. Т.е. две компании потратили огромное количество времени и сил, взвешивая 100 показателей, споря о том, чьи показатели были более точными и уместными, декларируя свое желание развивать бизнес — и все это из-за показателей, которые на самом деле были совершенно не важны для конечных результатов деятельности клиента.

Разберем процесс формирования системы KPI на конкретном примере для корпорации «ТРВ».

Корпорация «ТРВ» имеет ряд проблем, связанных с закупочной деятельностью и с контролем ее выполнения, в частности с довольно большой долей получения продукции ненадлежащего качества, получением неверно оформленной документации, получением сырья не вовремя, с параметрами закупочной стратегии корпорации, предполагающей большое количество поставщиков как в стратегических, так и в не критических закупках и т.д. Эти проблемы приводят к снижению результативности функционирования корпорации и повышению затрат на различных этапах в логистической системе. Поскольку одной из ключевых проблем снабженческой деятельности Корпорации является большой процент поставляемой продукции несоответствующего качества, то следует ввести показатели KPI для такого звена как поставщик.

Для оценки деятельности поставщиков были выбраны три основных показателя:

1. уровень поставок сырья несоответствующего качества;
2. уровень поставок, несоответствующих ГОСТам, стандартам, техническим условиям, производственным нормам корпорации;
3. уровень некомплектных поставок.

1. Уровень поставок сырья несоответствующего качества (У.К.).

Данный показатель определяет долю поставок несоответствующего качества в общем объеме поставок (%). Под поставкой несоответствующего качества подразумевается поставка сырья, качество которого не соответствует заданному уровню, оговоренному в договоре. Это может быть продукция, условия хранения которой не соблюдались, вследствие чего она потеряла необходимые свойства. Когда производитель закупает что-либо извне, а не производит самостоятельно, он ограничивает свой контроль за процессом поставок и принимаемыми решениями в цепи поставок, особенно в случае длинной цепи поставок. Недостаток в контроле подвергает риску качество продукции. Неспособность поддерживать нужный уровень качества может быть вызвана, среди прочего, ограниченностью ресурсов и недостаточной развитостью технологий [4, с.76].

$$У.К. = \frac{Q_{н.к.}}{Q_{общ.}} \cdot 100\% , \quad (1)$$

где У.К. — уровень поставок несоответствующего качества
 Qн.к. — количество поставок сырья несоответствующего качества от поставщика

Qобщ. — общий объем поставок

В 2015 году наблюдается отрицательная динамика. Уровень брака возрос на 1,9% и составил 12,3%.

Уровень поставок, несоответствующих ГОСТам, стандартам, техническим условиям, условиям авиатехнической приемки, производственным нормам корпорации. (У.Н.)

Таблица 1

**Расчет уровня поставок
несоответствующего качества**

Наименование показателя	2014	2015
Кол-во поставок несоответствующего качества	132	173
Общий объем поставок	1265	1412
Уровень поставок несоответствующего качества (%)	10,4	12,3

Составлено авторами

Данный показатель выделяется отдельно из-за специфики исследуемой деятельности корпорации. Для него он является ключевым. Так как большинство продукции используется в корпорации «ТРВ» для производства авиационной техники, то изделия без данного знака качества к производству не допускаются.

$$У.Н._{АТП} = \frac{Q_{Н.К.}}{Q_{Общ.}} \cdot 100\%, \quad (2)$$

где У.Н. — уровень поставок, несоответствующих ГОСТам, стандартам и техническим условиям, условиям авиатехнической приемки, производственным нормам корпорации.

Qн.к. — количество поставок сырья несоответствующего качества от поставщика

Qобщ. — общий объем поставок

Расчеты уровней поставок несоответствующих техническим условиям, производственным нормам корпорации «ТРВ» представлены в таблице 2.

В 2015 году наблюдается отрицательная динамика уровня соответствия изделий авиатехнической приемки ГОСТам, стандартам и техническим условиям, производственным нормам корпорации.

3. Уровень некомплектных поставок (УНК).

Под некомплектной поставкой понимается — поставка закупаемого сырья не в полном объеме.

$$УНК = \frac{Q_{Н.П.}}{Q_{Общ.}} \cdot 100\%, \quad (3)$$

где УНК — уровень некомплектных поставок,

Qн.п. — количество некомплектных поставок сырья от поставщика

Qобщ. — общий объем поставок

Таблица 2

**Расчет уровней поставок, несоответствующих
техническим условиям, производственным нормам
корпорации 2014–2015 гг. по кварталам**

Наименование показателя	2014				2015			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Количество поставок несоответствующих АТП	16	11	26	11	24	13	35	17
Общий объем поставок	320	281	432	232	340	302	460	310
У.Н.АТП (%)	5,0	3,9	6,0	4,7	7,0	4,3	7,61	5,48

Составлено авторами

Расчеты уровней некомплектных поставок поставщиков (УНК) Корпорации представлены в таблице 3.

Наибольшее количество некомплектных поставок приходится на III квартал. Это связано с выполнением большого количества заказов на данный период, с удобством транспортировок в данный период и наиболее низкими затратами на них. Поставки проводятся в основном автотранспортом.

Литература

1. Gordon Sherry R. Supplier evaluation and performance excellence: a guide to meaningful metrics and successful results / by Sherry R. Gordon, 2008
2. Nicosia N., Moore Nancy Y. Implementing purchasing and supply chain management: best practices in market research, Santa Monica, Calif.: RAND Corporation, 2006.
3. Rogers S.C. The supply-based Advantage. How to link Suppliers to Your Organizations Corporate Strategy New York: Amacom, 2009.

Таблица 3

**Расчет уровней некомплектных поставок
за 2014–2015 гг. по кварталам**

Наименование показателя	2014				2015			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Количество некомплектных поставок	31	26	50	25	40	38	63	32
Общий объем поставок	320	281	432	232	340	302	460	310
УНК, (%)	9,6	9,2	11	10	11	12	13,7	10,32

Составлено авторами

Корпорации следует тщательней выбирать поставщиков, поскольку наблюдается отрицательная динамика роста по показателям брака по поставкам в целом. Считается, что наиболее важная часть снабжения — выбор правильного поставщика. Т.е. компании все чаще стали стремиться сконцентрироваться на своих ключевых компетенциях, аутсорсинг становится все более популярным [7, с. 72; 5, с. 311]. Однако проблемы приходят вместе с возможностями. В то время как аутсорсинг до определенной степени снижает производственные издержки и обеспечивает быстрое реагирование во многих ситуациях, он увеличивает количество выбора и усложняет вопрос выбора поставщика. В качестве критериев выбора поставщика следует учитывать как минимум надежность своего поставщика, транспортную надежность, надежность поставщика своего поставщика [4, с. 76].

Эффективность работы с поставщиками можно рассматривать с двух позиций: эффективность по результатам — способность группы закупок выполнять поставленную цель, добиться успеха, выполнить миссию; эффективность по затратам — способность подразделения максимизировать продуктивность с наименьшими затратами [11, с. 111].

Чтобы оптимизировать стоимость закупок, данный показатель должен быть меньше 100%, что будет свидетельствовать о снижении стоимости закупок, и как следствие минимизации издержек Корпорации. Для этого предприятию следует оптимизировать базу поставщиков для более тесного сотрудничества и закупок у них большими партиями.

Целесообразно сотрудничать с меньшим количеством поставщиков, которые становятся стратегическими партнерами корпорации. При этом поставщик раскрывает основные разделы себестоимости выпускаемой продукции. Т.к. это позволяет покупателю вместе с ним следить за изменением цены на используемые материалы и компоненты, прогнозируя изменения и адекватно на них реагируя. Т.е. исключается риск внезапного и необоснованного повышения стоимости [9, с. 75]. Если корпорация оптимизирует базу поставщиков, то она существенно сократит затраты, и соответственно, бюджет, выделенный на закупки.

Внедрение системы показателей КРІ несет экономическую значимость для корпорации. С помощью данной системы показателей корпорация может сократить количество брака по поставкам, увеличить контроль над соблюдением качества выпускаемой продукции, сократить количество продукции, несоответствующей авиатехнической приемке, производственным нормам корпорации, сократить количество некомплектных поставок.

Оптимизация корпорацией базы своих поставщиков позволит сократить количество поставщиков в стратегических закупках, укрепить отношения с приоритетными поставщиками, сократить расходы за счет отсутствия наценки на отгрузку на маленькие партии.

4. Гвилия Н.А. Кластеризация как вектор повышения конкурентоспособности логистической инфраструктуры корпораций в современных условиях // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. Аналитический журнал. — 2014. — №3 (июль-сентябрь) — С.60–65.
5. Гвилия Н.А. Логистический функционал государственных корпораций в развитии евразийского экономического пространства // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сб. статей в двух частях. Ч.2 / ред. кол.: А.Е. Карлик (отв. ред.) и др. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. — 555 с., с.450–455.
6. Гвилия Н.А. Функционал логистики в вертикально-интегрированных корпорациях // Вестник Астраханского государственного технического ун-та: Научный журнал. Сер. Экономика. — 2014. — № 3 (сентябрь). — С. 104–108.
7. Рудзки Р.Э. Эффективное снабжение: простые и надежные способы снижения издержек и повышения прибыли / Р.Э. Рудзки и др.; пер. с англ. С.В. Кривошеин; науч. ред. Д.Л. Бенько. — Минск: Гревцов Паблишер. 2008. — 304 с.
8. Логистика и управление цепями поставок: учебник для академического бакалавриата / С.-Петерб. гос. экон. ун-т; Ред. В.В. Щербаков. — М.: Юрайт, 2015. — 582 с.
9. Ценина Е.В., Коробейников Ю.В. Риски в логистике снабжения (на примере компаний, работающих на российском рынке) // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2014. — № 2. — С. 73–78.
10. Ценина Е.В., Ценина Т.Т. Влияние инноваций в логистике на уровень риска в цепи поставок // Логистика: современные тенденции развития: материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф. 24–25 апреля 2014 г.: мат. докл. / ред. кол.: В.С. Лукинский (отв. ред.) и др. — СПб.: ГУСРФ им. адмирала С.О. Макарова, 2014. — 386 с., с. 309–312.
11. Ценина Е.В., Ценина Т.Т. Повышение эффективности закупочной деятельности // Электронная коммерция 2011: управление цепями поставок: сб. тр. I между. науч.-практ. конф.: 12–13 мая 2011 г. СПб. / Под общ. ред. М.В. Афанасьева. — СПб.: Изд-во СЗТУ, 2011. — 156 с.
12. Ценина Т.Т., Ценина Е.В. Процесс управления риском в цепях поставок // Коммерция и маркетинг в инновационном развитии России. Научная сессия профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов по итогам НИР 2012 г. март-апрель 2013 г.: сборник докладов / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. — 271 с., с. 70–74.
13. Шрайбфедер Д. Эффективное управление запасами / Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 304 с.

СОТВОРЧЕСТВО НАУКИ И ПРАКТИКИ МАРКЕТИНГА

О Первом съезде дискуссионного клуба маркетологов Северо-Западного экономического региона

Е.В. Пономарева,

*Координатор клуба маркетологов Северо-Западного экономического региона России,
член Гильдии маркетологов Российской Федерации,
кандидат экономических наук, доцент
spbmarketersguild@mail.ru*

В Санкт-Петербургском государственном экономическом университете с 1991 года функционирует научно-педагогическая школа «Маркетинг взаимодействия», миссией которой является формирование, развитие и оптимизация процесса эффективного использования маркетинга, как целостно-профессионального видения и применения в образовательных, государственных и коммерческих структурах, проверенных временем и обладающих инновационностью технологий маркетинга.

В рамках научно-практического сотворчества с Гильдией маркетологов РФ и преемственности научно-педагогической школы «Маркетинг взаимодействия» организован Дискуссионный Клуб маркетологов Северо-Западного экономического региона, первый съезд участников которого состоялся 21 февраля 2017 года на базе СПбГЭУ. Для участия в первом заседании Дискуссионного Клуба записалось более 70 человек. Встреча и дискуссия были посвящены обсуждению проблематики «Маркетинг взаимодействия как философия и инструментальный повышения эффективности бизнеса».

На съезде с базовыми докладами выступили следующие его участники:

А.Р. Птуха, кандидат физико-математических наук, председатель Дискуссионного Клуба маркетологов Северо-Западного экономического региона, член Совета Гильдии маркетологов РФ — «Актуальные вопросы стратегии маркетинга для современного бизнеса».

Г.Л. Багиев, доктор экономических наук, профессор, научный руководитель Дискуссионного клуба маркетологов Северо-Западного экономического региона — «Форсайт технологии маркетинга: маркетинг взаимодействия, системно-рефлексивный маркетинг, бенчмаркинг, управление компетентностью, критерии и оценка ценности».

Е.В. Пономарева, кандидат экономических наук, доцент, координатор Дискуссионного клуба маркетологов Северо-Западного экономического региона — «Актуальные зарубежные тренды потребительского поведения в 2016–2017 годах».

В дискуссии приняли участие более 30 членов Клуба, в том числе доктор экономических наук, профессор **В.И. Черенков** (Санкт-Петербургский государственный университет), **Д. Баталов**, **О.Маркова** — независимые эксперты «Маркетинг В 2 В Компаний», **У.В. Исаева**, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой маркетинга Омского государственного университета.

Ключевая дискуссия касалась сущности и роли цифровых технологий в повышении эффективности маркетинговой деятельности. Участники выразили единое мнение о необходимости развития и использования в маркетинговой деятельности индивидуально-адаптированного маркетинга, что укрепляется новыми формами мультимедийных коммуникаций: интернет, телефонные центры, мобильные телефоны, социальные сети, интерактивное телевидение и др., которые позволяют с меньшими затратами устанавливать индивидуальные контенты с покупателями и проводить длительное их послепродажное обслуживание.

Были сформулированы тенденции рынка коммуникационных и коммуникативных технологий, выделены информационная, коммуникативная, коммуникационная и коммерческая функции интернета и социальных сетей.

Сущность внедрения цифровых технологий в экономике определена как обеспечение процесса оцифровки всех алгоритмов формирования бизнес-процессов как самого бизнеса, так и общественной жизни в целом. Обращено внимание на комплексное использование гибридных-цифровых и аналоговых технологий в маркетинговой деятельности. Участники Клуба обратили внимание профессионалов и преподавателей в области маркетинга на необходимость соблюдения терминологической чистоты и соразмерности содержания лексики, касающейся маркетинговой деятельности и, в частности, использования цифровых технологий в маркетинге. Сущность маркетинга, как системы создания и продвижения товарных ценностей, не может быть отражена в жаргонах «цифровой маркетинг», «диджитал маркетинг», как перевода с английского