

А. В. Дмитриева, Е. А. Жирнова, Я. И. Шамлицкий

## ПОРЯДОК ОЦЕНКИ И МОТИВАЦИЯ ПОСТАВЩИКОВ ОАО «КРАСНОЯРСКИЙ ЗАВОД ХОЛОДИЛЬНИКОВ „БИРЮСА“»

*Рассмотрена актуальность создания интегрированной системы оценки поставщиков на предприятии, продемонстрированы методы их мотивации, приведена методика расчета оценки поставщиков, а также сформулированы четкие критерии, по которым оцениваются поставщики на предприятии ОАО «КЗХ „Бирюса“».*

*Ключевые слова: интегрированная система оценки, мотивация поставщиков.*

Широкий спектр закупочной деятельности порождает непростые проблемы в отношениях с поставщиками. К числу этих проблем относятся высокий уровень дефектности (несоответствие предъявляемым требованиям) и неудовлетворенность потребителей конечной продукцией. Очевидно, что система управления предприятием будет работать эффективно только тогда, когда материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия и все ресурсы, необходимые для получения конечной продукции, будут поставляться бездефектными [1].

Жесткие требования рынка заставляют пересматривать традиционные отношения «заказчик–поставщик». Необходимы методы, предупреждающие возникновение сложных проблем в их отношениях, а также реализация лозунга «Вместе сделаем, вместе выиграем». Для большинства компаний отношения с поставщиками становятся критическим фактором. При этом многие из них практически не проводят оценку эффективности своего сотрудничества. Взаимоотношения с поставщиками – это самые важные взаимоотношения из всех тех, которые поддерживает организация. Тремя основными аспектами этих взаимоотношений являются выбор, общение и исполнение [1].

Основной задачей руководителей и специалистов ОАО «Красноярский завод холодильников „Бирюса“» («КХЗ „Бирюса“») является установление партнерских отношений с поставщиками для взаимного повышения результативности и эффективности процессов, создающих ценность. Решение этой задачи требует изучения, понимания и применения предприятием современных методов управления поставщиками.

Для повышения ценности и успеха предприятия при совместной деятельности с поставщиками необходимо оценивать и выбирать последних на основе их способности поставлять продукцию в соответствии с требованиями предприятия. Должны быть установлены критерии отбора, оценки и переоценки поставщиков, а также вестись и сохраняться записи о результатах оценки и всех необходимых действиях, вытекающих из оценки. Предприятию необходимо вовлекать поставщиков в процесс проектирования и разработки в целях распространения знаний и результативного и эффективного улучшения процессов выпуска и поставки продукции, обеспечивающих ее соответствие установленным требованиям. Важной и неотъемлемой частью также является признание и поощрение усилий и достижений поставщиков, их стимулирование к внедрению программ, направленных на постоянное улучшение их деятельности и к участию в

других совместных инициативах по улучшению деятельности предприятия.

Отношение предприятия к своим поставщикам напрямую влияет на то, как его поставщики к нему относятся. Многие организации утверждают, что они выстраивают партнерские отношения со своими поставщиками. Однако в большинстве случаев это не больше чем риторика. Некоторые крупные корпорации осознают свою власть над поставщиками и часто используют ее в своих целях. Большинство организаций установили неписаные правила поведения своих сотрудников по отношению к поставщикам. Эти правила и убеждения в значительной степени воздействуют на оценку эффективности работы поставщика.

В настоящее время проблема качества весьма важна не только для потребителя конечной продукции, но и для ее производителей. При этом, чем больше комплектующих изделий используется при изготовлении конечной продукции, тем больше судьба этой конечной продукции, а следовательно, и выпускающего ее предприятия зависит от качества продукции поставщиков.

Именно поэтому ОАО «Красноярский завод холодильников „Бирюса“» придает особое значение работе с поставщиками. И подтверждением тому может служить тот факт, что в текущем году проведена первая конференция по качеству с поставщиками предприятия, на котором был провозглашен главный принцип работы с поставщиками: «Наш поставщик – тот, кто занимается постоянным совершенствованием своей системы качества на основе международных стандартов (МС) ИСО серии 9000 с учетом приоритетности требований потребителя».

Задача внедрения на Красноярском заводе холодильников «Бирюса» системы качества на основе МС ИСО 9001 определила необходимость пересмотра многих аспектов взаимодействия с поставщиками и приведения деятельности предприятия в соответствие с требованиями раздел 4.6 «Закупки» этого стандарта. Одним из элементов, претерпевших значительные изменения, стала оценка поставщиков.

Служба качества поставок дирекции по качеству ОАО «КЗХ „Бирюса“» в течение нескольких лет создавала систему оценки поставщиков. Эта работа была развернута с целью реализации политики руководства предприятия в области качества и проводилась в рамках проекта по совершенствованию системы качества ОАО «КЗХ „Бирюса“», направленного на создание и совершенствование общей методологии руководства качеством, развитие взаимоотношений с поставщиками, внедрение статистичес-

ких методов контроля и управления качеством продукции и процессов, внедрение новых информационных технологий.

Раздел этого проекта, охватывающий взаимоотношения с поставщиками, – один из самых важных, поскольку качество холодильной техники, производимой предприятием, в значительной мере зависит от качества поставляемых комплектующих. Данный раздел охватывает широкий спектр работ – от совершенствования методов контроля и правил приемки до адаптации и внедрения элементов QS-9000.

Для обеспечения функционирования системы качества ОАО «КЗХ „Бирюса“» разрабатываются новые методы, документы, программные средства. В частности, требования п. 4.6.2 «Оценка субподрядчиков» МС ИСО 9001 реализуются путем выполнения ряда процедур, среди которых важнейшее место занимает оценка поставщика.

Эффективная работа поставщика означает, что поставка будет осуществлена вовремя, с заданным уровнем качества, в необходимом количестве, в установленные сроки и по оптимальной цене. Накладки и перебои случаются у всех, главное, чтобы это не стало системой.

В настоящее время на заводе ОАО «КЗХ „Бирюса“» действует интегрированная система оценки качества поставщиков по ряду критериев. Оценка действующих поставщиков производится отделом материально-технического снабжения (ОМТС) один раз в год по итогам работы с ними. Указанные в договоре (контракте) качество, стоимость, сроки поставки, условия оплаты сравниваются с фактическими, взятыми из отгрузочных и платежных документов. По результатам оценки каждый из поставщиков условно получает одну из четырех категорий [1]:

- А – полностью удовлетворительная (незначительные отклонения коммерческого или технического вида);
- В – в основном удовлетворительная (незначительные отклонения коммерческого или технического вида; требуется оставление за собой права изложения своей точки зрения или корректирующие действия);
- АВ – условно удовлетворительная (серьезные отклонения, допуск на поставку только по особому разрешению);
- С – неудовлетворительная (без явных изменений не заслуживает внимания, в противном случае – проведение мероприятий по улучшению качества).

Для отмеченных выше категорий определен базовый набор управляющих воздействий: для полностью удовлетворительных поставщиков – поощрительные акции, для неудовлетворительных – меры управления различной степени жесткости и санкции, вплоть до отказа от закупок для поставщиков категории С.

По действующей системе оценки качества поставщики предприятия ОАО «КЗХ „Бирюса“» делятся на допущенных и недопущенных к серийным поставкам.

– недопущенные – это поставщики, которые в результате проведения текущей оценки получили оценку С, а также неудовлетворительные заключения технических служб. С данными поставщиками проводятся мероприятия по улучшению качества поставляемого материала либо сотрудничество прекращается.

– допущенные поставщики – поставщики, которые в результате проведения текущей оценки получили оценки А, В, АВ, а также положительные заключения технических служб. В разряд допущенных поставщиков также могут быть внесены и поставщики с оценкой С – это поставщики-монополисты, с которыми составляются мероприятия по улучшению качества поставляемых материалов без прекращения работы с ними.

Проводя оценку поставщика и фиксируя ее формально, имеет смысл следовать правилу Парето 80/20: 80% расходов предприятия приходится на 20% поставщиков. Это именно те поставщики, чью эффективность необходимо отслеживать с помощью системы оценки. Обратная связь с остальными поставщиками будет менее формальной и выразится в повторных заказах или прекращении отношений. Важно, чтобы предприятие не сделало систему оценки слишком сложной и трудной в управлении.

Система оценки поставщика разрабатывалась долго и сложно, что обусловлено в основном организационными причинами. Необходимо было продумать и создать процедуры взаимодействия различных подразделений ОАО «КЗХ „Бирюса“», обучить персонал, обосновать и внедрить методы применения результатов оценки в контрактных ситуациях, т. е. превратить методические разработки в инструмент анализа самых разнородных данных о поставщике, получаемых из различных источников, создать механизмы применения результатов анализа для улучшения деятельности служб предприятия, а также качества внешних поставок (рис. 1).

Чрезвычайно важная часть работ – налаживание взаимодействия с поставщиком, т. е. с объектом исследования и оценки. Методика оценки, а особенно ее результаты, обсуждались на многочисленных встречах с поставщиками. И в настоящее время можно утверждать, что система оценки поставщика заняла прочное место среди инструментов, применяемых в работе по повышению качества как на ОАО «КЗХ „Бирюса“», так и у поставщиков.

Внедрение новых методов оценки поставщиков выгодно как для предприятия, так и для его деловых партнеров. Эта оценка – не только средство для сравнительного анализа предприятий-поставщиков и оказания обоснованного давления на неудовлетворительных поставщиков. Она позволяет оперативно выявлять тенденции в показателях качества продукции поставщиков и своевременно предпринимать корректирующие действия, акцентирует внимание на качестве и помогает отслеживать динамику его изменения. Использование методики оценки поставщиков означает не только появление нового инструмента, но и выход на качественно новый уровень во взаимоотношениях сторон – уровень современных подходов к идентификации, осмыслению проблем качества, надежности и совместному их решению в процессе сотрудничества, а не противостояния [2].

Значительные средства ОАО «КЗХ „Бирюса“» были вложены в создание информационной системы оценки поставщиков, позволяющей с минимальными затратами времени и труда вести непрерывный мониторинг деятельности поставщика в области качества по всем интересующим аспектам. Система способна автоматизированно выполнять ежемесячные расчеты оценок, определять

категории поставщиков, ранжировать их как по интегральным, так и по частным оценкам; она позволяет исследовать деятельность групп или отдельных поставщиков, просматривать исходные данные, обработка которых приводит к формированию оценки, и т. д. Программное обеспечение входит в заводскую информационную систему как полноправный и чрезвычайно важный компонент. Совокупность показателей и оценочных шкал является динамичной системой, подвергаемой периодическому пересмотру с последовательным ужесточением требований. Этот пересмотр проводится с учетом всех накопившихся замечаний, при этом корректируются состав показателей и оценочные шкалы. Таким образом, создание и внедрение методики оценки поставщиков завершено, а ее применение документировано.

Поставщики предприятия ОАО «КЗХ „Бирюса“» оцениваются по следующим критериям:

- качество (наличие сопроводительной документации, качество продукции на входном контроле, состояние упаковки, маркировки);
- время (сроки поставок, их гарантированность, готовность к поставкам, соблюдение сроков, гибкость поставок);
- цена (условия оплаты и условия поставок, кредитоспособность, скидки, страховка);
- сервис (межфирменная коммуникабельность, запросы, консультации, готовность к кооперации, готовность к удовлетворению необходимых пожеланий);
- общие критерии (имидж, производственная мощность, политика продаж, наличие транспортных коммуникаций) [1].

Показатель качества поставщика отражает любые проблемы, возникшие после приемки продукции как на производственной линии, так и в условиях эксплуатации. В соответствии с оценками качества различные дефекты могут определяться по-разному, а именно: отсутствуют, отдельные, повторяющиеся, критические, главные, недостаточно, полностью непригодно. Представим шкалу и критерии (показатели), по которым оценивается поставщик с указанием весомости каждого критерия (см. таблицу).

Каждый рассматриваемый критерий (показатель) оценивается по шестибальной шкале. С этой целью значения анализируемого критерия (показателя) в натуральных единицах измерения ранжируются для всех поставщиков. Худшему значению критерия (показателя) присваивается 0 баллов, лучшему – 6 баллов. Балльная оценка  $j$ -го критерия (показателя) для  $i$ -го поставщика определится по формуле [3]:

$$B_{ij} = 1 + \frac{N_{ij} - N_{худj}}{N_{лучj} - N_{худj}}(10 - 1), \quad (1)$$

где  $B_{ij}$  – балльная оценка анализируемого  $j$ -го критерия (показателя) для  $i$ -го поставщика;  $N_{ij}$  – значение анализируемого  $j$ -го критерия (показателя) для  $i$ -го поставщика в натуральных единицах измерения;  $N_{худj}$  – худшее значение анализируемого  $j$ -го критерия (показателя) среди всех поставщиков в натуральных единицах измерения;  $N_{лучj}$  – лучшее значение анализируемого  $j$ -го критерия (показателя) среди всех поставщиков в натуральных единицах измерения.

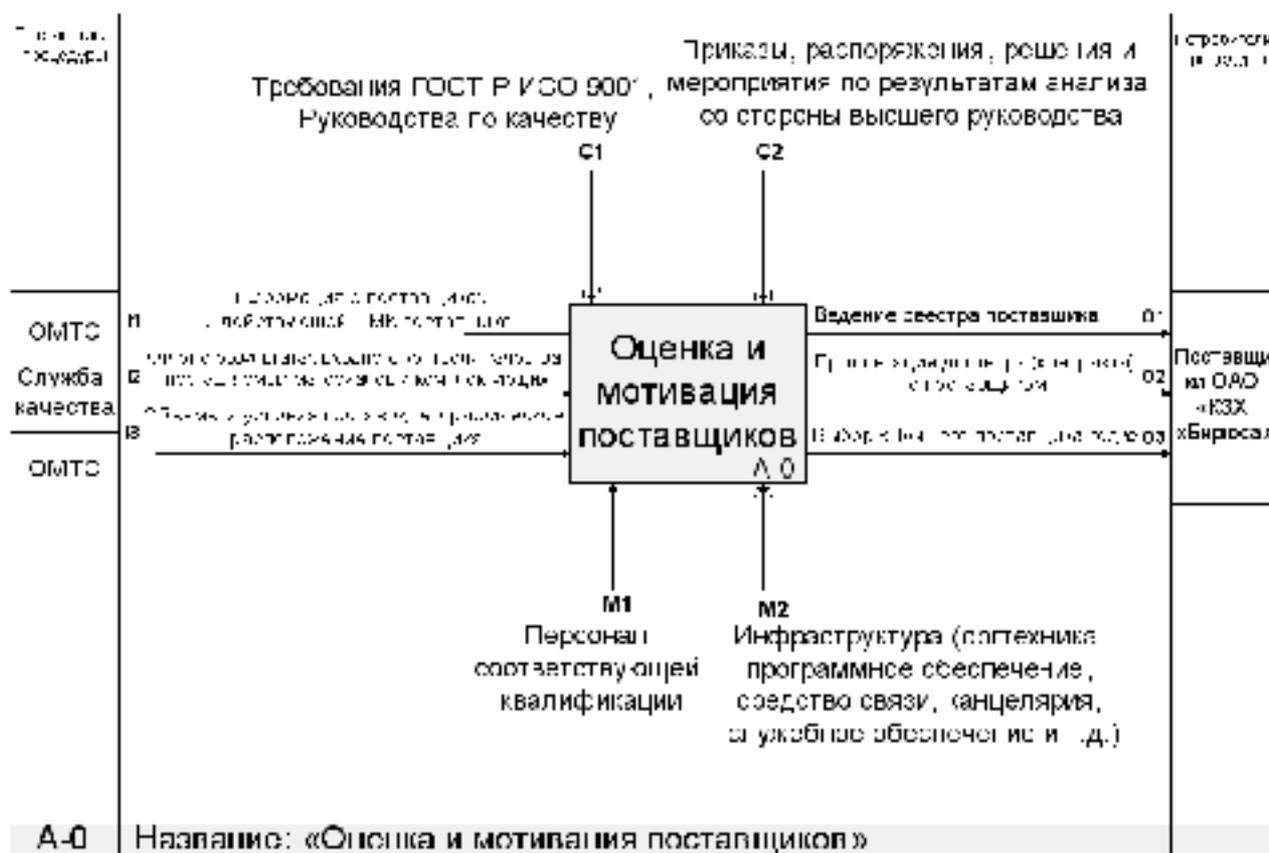


Рис. 1. SADT-диаграмма процедуры «Оценка и мотивация поставщиков»

Представим графическую иллюстрацию применения метода интерполяции для балльной оценки критериев (рис. 2): для случая, когда худшее значение критерия (показателя) меньше лучшего значения (например, сокращения срока поставок) (рис. 2, а), и для случая, когда худшее значение критерия (показателя) больше лучшего значения (например, цена продукции, другие ценовые показатели) (рис. 2, б). Балльная оценка анализируемого  $j$ -го критерия (показателя) для  $i$ -го поставщика находится в интервале  $0 < B_{ij} < 6$  [3].

Каждому критерию (показателю) присваивается коэффициент весомости  $\beta_j$ , отражающий относительную значимость критерия (показателя). Коэффициенты  $\beta_j$  формируются экспертно с учетом достижения целей оценки. При установлении коэффициентов весомости необходимо соблюдение условия, при котором сумма коэффициентов весомости всех критериев (показателей) должна быть равна единице:

$$\sum_{j=1}^n \beta_j = 1, \quad (2)$$

где  $n$  – число рассматриваемых критериев (показателей).

Суммарная оценка  $i$ -го поставщика определяется по формуле

$$\sum_{j=1}^n B_{ij} = \sum_{j=1}^n (\beta_j \cdot B_{ij}) \leq 6, \quad (3)$$

где  $B_{ij}$  – балльная оценка  $j$ -го критерия (показателя) для  $i$ -го поставщика;  $\beta_j$  – коэффициент весомости  $j$ -го критерия (показателя);  $n$  – число рассматриваемых критериев (показателей).

Итак, каких же результатов достигло ОАО «КЗХ „Бирюса“» в результате внедрения методики оценки и мотивации поставщиков? Функционирующая автоматизированная система оценки поставщиков дает руководителям и персоналу полную, достоверную и систематизированную информацию о качестве поставок. Автоматически формируемый рейтинг поставщиков в совокупности с данными о качестве продукции и его динамике, предоставляемыми с необходимой степенью детализации, применяется персоналом службы качества поставок дирекции по качеству и подразделений дирекции по закупкам для принятия тактических и оперативных решений. Набор мер управления, принимаемых в отношении постав-

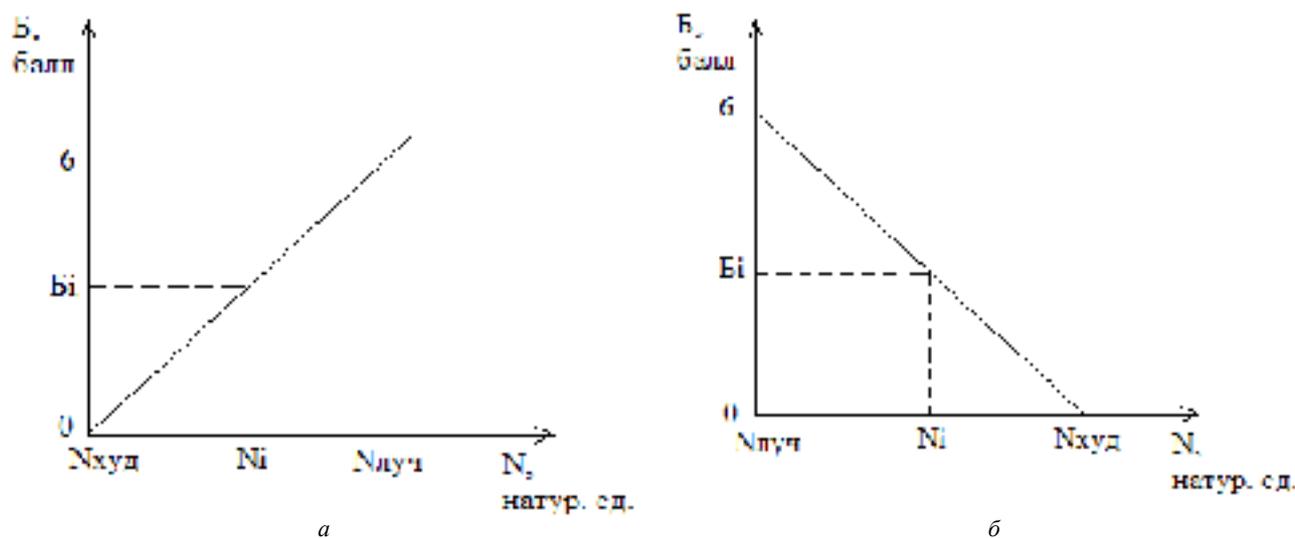


Рис. 2. Применение метода интерполяции для балльной оценки критериев: а –  $N_{худj} > N_{лучj}$ ; б –  $N_{худ} > N_{луч}$

Фактор	Баллы							Суммарная оценка $B_{ij}$ , балл
	6	5	4	3	2	1	0	
	Очень хорошо	Хорошо	Скорее хорошо	Нейтрально	Скорее плохо	Плохо	Очень плохо	
30 % Качество	Дефекты отсутствуют	Отдельные дефекты	Повторяющиеся дефекты	Критические дефекты	Главные дефекты	Недостаточно	Полностью непригодно	
25 % Время								
20 % Цена								
15 % Сервис								
10 % прочие								
$\Sigma$ 100 %							$\sum_{j=1}^n B_{ij}$	

щиков, допускающих дефекты в поставляемых изделиях, зависит от оценки – статуса предприятия-поставщика в глазах потребителя – ОАО «КЗХ „Бирюса“». В настоящее время решается вопрос о взаимовышке результатов оценки поставщиков при работе по контрактам и оптимизации распределения объемов поставок. Отдел материально-технического снабжения уже распределил объемы поставок на 2008 г. с учетом предложенных цен, условий поставки, интегральной оценки поставщиков и уровня качества закупаемых комплектующих и материалов.

Эффективность разработанной системы оценки поставщиков выразилась в росте их активности в области

повышения качества продукции, расширения сферы взаимодействия с потребителем, внедрения передовых методов управления производством и качеством, в разработке и внедрении систем качества на базе международных стандартов ИСО серии 9000.

Методика оценки поставщиков завоевала признание и на общероссийском уровне – среди производителей холодильной техники и их поставщиков. В 2008 г. ОАО «КЗХ „Бирюса“» приняло решение распространить методику в отрасли и применять оценки в качестве критерия при выборе кандидата на получение специальной премии «Лучший поставщик года» (рис. 4).

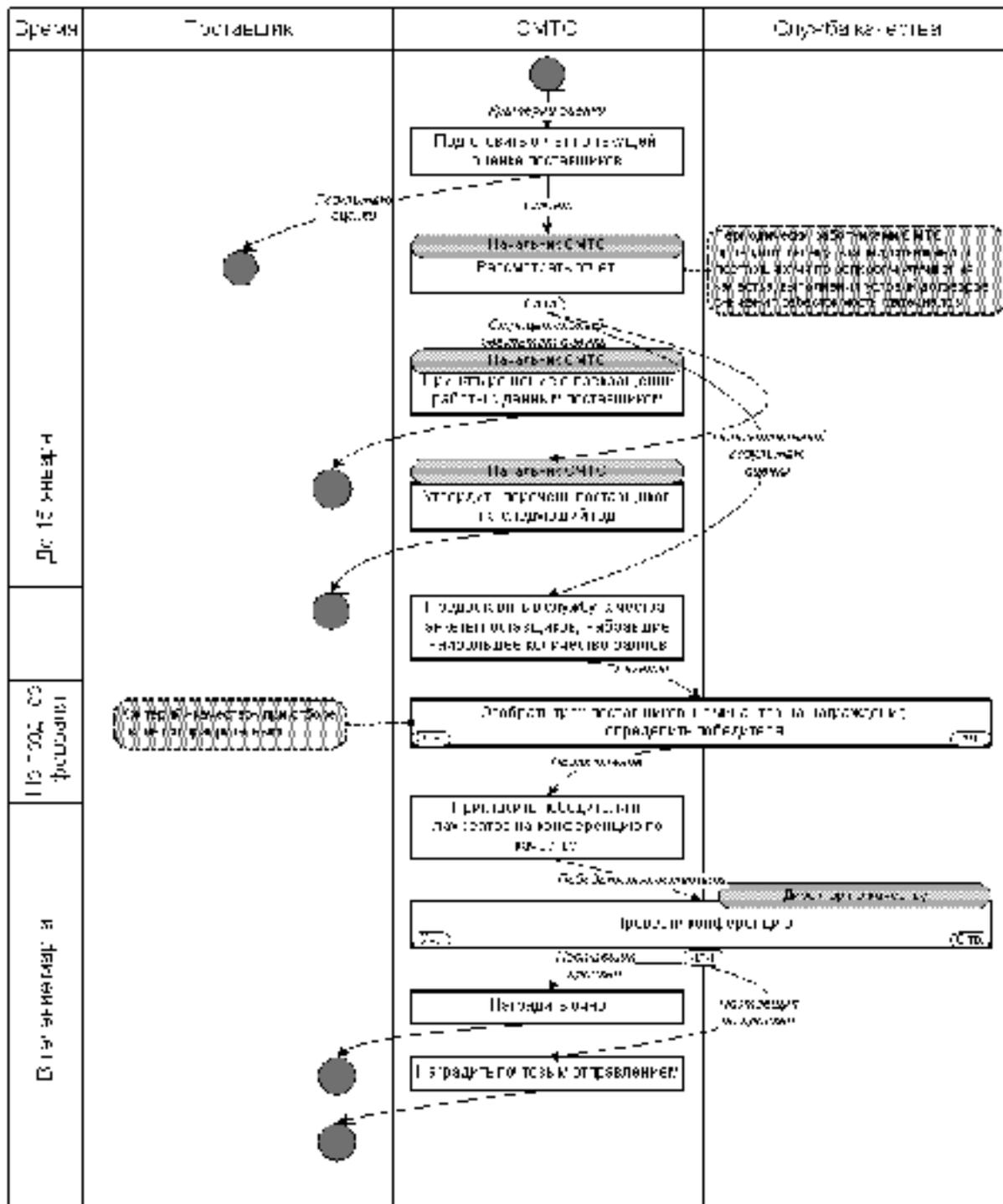


Рис. 4. Процедура определения лучшего поставщика

Появление новой традиции по результатам работы в течение года награждать поставщиков специальными дипломами «Лучший поставщик ОАО «КЗХ „Бирюса“» положительно сказывается на результатах деятельности предприятия, так как качество услуг или продукции предприятия, а соответственно и его конкурентоспособность, в большей степени зависят от качества работы его поставщиков.

Подводя некоторые итоги, можно сделать вывод, что усилия разработчиков не были напрасны – создана система, востребованная многими предприятиями, и не только в области производства холодильной техники. Система оценки поставщиков представляет собой именно метод, а следовательно, она вполне переносима и на другие от-

расли промышленности. Кроме того, как и любой другой метод, эта система открыта для внесения изменений и способна к развитию.

#### Библиографический список

1. Зотов, Ф. П. Программа управления поставщиками «ВЕР»: методология внедрения / Ф. П. Зотов // Технологии качества жизни. 2000. С. 15–17.
2. Кокотов, В. Я. Оценка поставщиков Волжского автозавода / В. Я. Кокотов, Г. Л. Юнак, В. В. Демин // Стандарты и качество. 2000. № 4. С. 63–65.
3. ГОСТ 23554.0–79. Система управления качеством продукции. Экспертные методы оценки качества промышленной продукции. М.: Изд-во стандартов, 1979. – 15 с.

A. V. Dmitrieva, E. A. Zhirnova, Ja. I. Shamlitsky

### THE ESTIMATION ORDER AND SUPPLIERS MOTIVATION OF THE JOINT STOCK COMPANY KRASNOYARSK REFRIGERATOR PLANT «SNOWCAP»

*The urgency of the integrated estimation system for suppliers at the plant creation is considered. The motivation methods and suppliers estimation technique are presented. The precise criterion of the suppliers estimation at Joint stock company Krasnoyarsk refrigerator plant «Snowcap».*

*Keywords: the integrated system of an estimation, motivation suppliers.*

УДК 658.6

Т. Н. Плотникова, Г. Н. Русаков

### ЗДРАВООХРАНЕНИЕ, СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ

*Реализация приоритетного национального проекта в сфере здравоохранения требует серьезного подхода. Все мероприятия должны быть направлены на повышение эффективности функционирования самой системы. Исследование факторов и условий развития системы здравоохранения позволяет выявить резервы ее эффективности, присущие ей тенденции и закономерности и ее влияние на социально-экономическое развитие региона.*

*Ключевые слова: здравоохранение, социальная эффективность, закономерности и тенденции.*

Здравоохранение – ведущая отрасль социальной сферы, влияющая на качество жизни человека. Развитая система здравоохранения – важный элемент в обеспечении здоровья нации. Оказанием медицинских услуг занимаются как государственные лечебно-профилактические учреждения (ЛПУ), так и частные. В ходе реформ изменились источники финансирования, появилась система медицинского страхования. Все это – атрибуты рыночного механизма. Но при этом нельзя забывать об основных функциях системы здравоохранения в структуре социально-экономических факторов развития.

Реализация приоритетного национального проекта в сфере здравоохранения идет в основном по следующим направлениям:

– развитие первичной помощи (подготовка и переподготовка врачей общей практики, врачей-терапевтов

участковых, врачей-педиатров участковых; осуществление денежных выплат персоналу сферы здравоохранения, укрепление материально-технической базы амбулаторно-поликлинических учреждений, иммунизация населения, профилактика ВИЧ-инфекций, гепатитов В и С; дополнительная диспансеризация работающих);

– обеспечение населения высокотехнологичной медицинской помощью.

Все эти мероприятия, безусловно, направлены на повышение эффективности функционирования самой системы в отношении выполнения ее основной функции: предоставления качественных медицинских услуг. Но с другой стороны, не выработаны общие подходы к определению результативности проводимых реформ, поэтому вопросы их эффективности напрямую зависят от особенностей выявленных тенденций и закономерностей в