

МЕНЕДЖМЕНТ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПОСТАВЩИКАМИ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕСА

Федорович Н.Н., Вареник Ю.И.

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет», Краснодар,

В статье рассмотрены актуальные вопросы менеджмента взаимоотношений с поставщиками. В современных условиях качество предоставляемых услуг на предприятиях в различных отраслях зависит от надежности работы поставщиков и качества поставляемой ими продукции, поэтому отношения с поставщиками являются определяющими. Стратегический подход для обеспечения перспективы долгосрочных отношений с поставщиками должен основываться на их управлении. В статье разработан алгоритм управления поставщиками, который может использоваться для упорядочивания и систематизирования взаимоотношений предприятий общественного питания с поставщиками. Выбраны критерии, учитывающие особенности первичной (для тех, с которыми только планируется установить отношения) и периодической (для тех, с которыми установлены постоянные отношения) оценки поставщиков. Определены уровни значимости критериев и составляющие их элементы, для уровней элементов критериев предложена балльная шкала. Ранжирование поставщиков рекомендуется проводить по значению итоговой оценки с присвоением категорий, позволяющих осуществить рейтинговый выбор и сформировать базу поставщиков, соответствующих необходимым требованиям. Предложено проводить мониторинг поставщиков с использованием набора показателей, которые максимально полно описывают данные о поставке. Определены мероприятия по развитию предпочтительных и допустимых поставщиков. Разработанные предложения по менеджменту взаимоотношений с поставщиками позволят организациям общественного питания развивать партнерские отношения с поставщиками, что будет способствовать повышению качества предоставляемых услуг и оптимизации бизнеса.

Ключевые слова: взаимоотношения с поставщиками, поставка, качество услуг, критерии оценки поставщика, выбор поставщика, рейтинг, партнерские отношения

SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT FOR BUSINESS OPTIMIZATION

Fedorovich N.N., Varenik Yu.I.

Kuban State Technological University, Krasnodar

The article deals with topical issues of management of relations with suppliers. In modern conditions, the quality of services provided at enterprises in various industries depends on the reliability of suppliers and the quality of their products, so the relationship with suppliers is crucial. A strategic approach to ensure the prospect of long-term relationships with suppliers should be based on their management. The article develops a supplier management algorithm that can be used to streamline and systematize the relationship of catering enterprises with suppliers. Criteria have been selected that take into account the features of the primary (for those with whom it is only planned to establish relations) and periodic (for those with whom permanent relations have been established) evaluation of suppliers. The levels of significance of the criteria and their constituent elements are determined, a point scale is proposed for the levels of the criteria elements. It is recommended to rank suppliers according to the value of the final assessment with the assignment of categories that allow for rating selection and to form a database of suppliers that meet the necessary requirements. It is proposed to monitor suppliers using a set of indicators that describe the supply data as fully as possible. Measures for the development of preferred and acceptable suppliers have been identified. The developed proposals on the management of relations with suppliers will allow catering organizations to develop partnerships with suppliers, which will contribute to improving the quality of services provided and optimizing business.

Keywords: relationships with suppliers, delivery, quality of services, supplier evaluation criteria, supplier selection, rating, partnerships

Поиск путей повышения качества услуг, выпускаемой продукции и выполняемых процессов являются приоритетными задачами для любого бизнеса. Одним из направлений эффективного роста производства может выступать адаптированная к конкретным условиям деятельности организации система взаимодействия с поставщиками. Стратегия менеджмента поставщиков во многом определяет успешность и развитие предприятия. Установленные подходы

к выбору и оценке поставщиков помогают достигнуть необходимого положительного результата [1].

Выстраивая взаимовыгодное сотрудничество между организацией и поставщиком, успешные компании планируют долгосрочные отношения со своими поставщиками. Это основано на принципе менеджмента качества согласно ГОСТ Р 9000 по менеджменту взаимоотношений с заинтересованными сторонами, в качестве которых

рассматриваются поставщики [2]. В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001 мониторинг работы с каждым поставщиком, их оценивание на стадии выбора определяются требованиями по управлению услугами внешними поставщиками [3].

Достижение устойчивого качества продукции и услуг на предприятиях в различных отраслях деятельности требует установления надежных и устойчивых связей с поставщиками наряду со стремлением к совокупному применению методов контроля и управления качеством [4, 5].

Известно, что одним из важных элементов популярности любого предприятия общественного питания является использование качественных и свежих продуктов при приготовлении готовой продукции. Поэтому следует находить только надежного поставщика и грамотно выстраивать взаимодействие с ним.

Целью исследования является разработка рекомендаций по менеджменту взаимоотношений с поставщиками для предприятий общественного питания.

Материалы и методы исследования

Объект исследования – это предприятие общественного питания – кафе с полным ресторанным обслуживанием, являющееся микропредприятием.

Для процесса управления поставщиками авторы выбрали прием, при котором учтены условия долгосрочного развития взаимоотношений партнеров бизнеса. Основу составляет модель стратегического управления закупками, которая обеспечивает эффективное управление поставками и состоит из согласованных планов и целей развития организации по закупкам, ресурсов для развития снабжения, контроля деятельности поставщиков и организации совместных разработок и исследований [6, 7]. В данной модели стадия выбора поставщиков является важной составляющей менеджмента. Для осуществления выбора применяют различные методы: анализа иерархий, оценки затрат, категорий предпочтений, рейтинговых оценок, доминирующих характеристик [8].

В представленной работе применяли метод рейтинговых оценок, базирующийся на установлении критериев, которые оцениваются экспертами, с последующим составлением рейтинга поставщиков [8]. Данный метод прост в использовании и широко распространен. При определении итоговой оценки поставщика учитывали уровень весомости каждого критерия. Контроль поставок при мониторинге осуществляли

с использованием оценки стабильности процессов, принятой на различных производствах [9].

Результаты исследования и их обсуждение

Особенностями системы снабжения предприятий общественного питания являются безопасность поставляемых продуктов, подтвержденная документально, а также оперативность и гибкость при реагировании на колебания спроса на продукцию и услуги, востребованные потребителем [10]. Для выполнения этих условий необходим надежный поставщик-партнер, заинтересованный в длительном сотрудничестве, качестве и безопасности поставок.

Ассортимент закупок для кафе достаточно широк, что требует сотрудничества с различными поставщиками: напрямую с производителями продукции – фермерами, а также с мелкими и крупными посредниками, обладающими надежным и качественным контролем производства поставляемой продукции.

Обеспечение стабильности работы предприятий общественного питания требует налаживания устойчивого процесса снабжения, для которого необходимо иметь единый подход к выбору поставщиков и системность менеджмента взаимоотношений с поставщиками.

Авторы предложили простой и эффективный алгоритм управления поставщиками, представленный на рисунке, который легко реализуется без дополнительных затрат. В предложенном алгоритме детальной проработки требуют процессы оценки и выбора поставщиков. Первичная оценка необходима для поставщиков, с которыми только планируется устанавливать отношения. Рекомендуется оценку проводить по критериям, представленным в табл. 1. Каждый критерий сформирован из элементов, оцениваемых в баллах от 0 до 2. На основе обработки результатов экспертных оценок каждому критерию присвоен удельный вес по уровню значимости. Произведение балльной оценки и удельного веса определяет общую оценку критерия. Суммированием в виде количественного значения по всем критериям получают в качестве результата итоговую оценку поставщика. На основании значения итоговой оценки поставщика проводят их ранжирование (табл. 2).

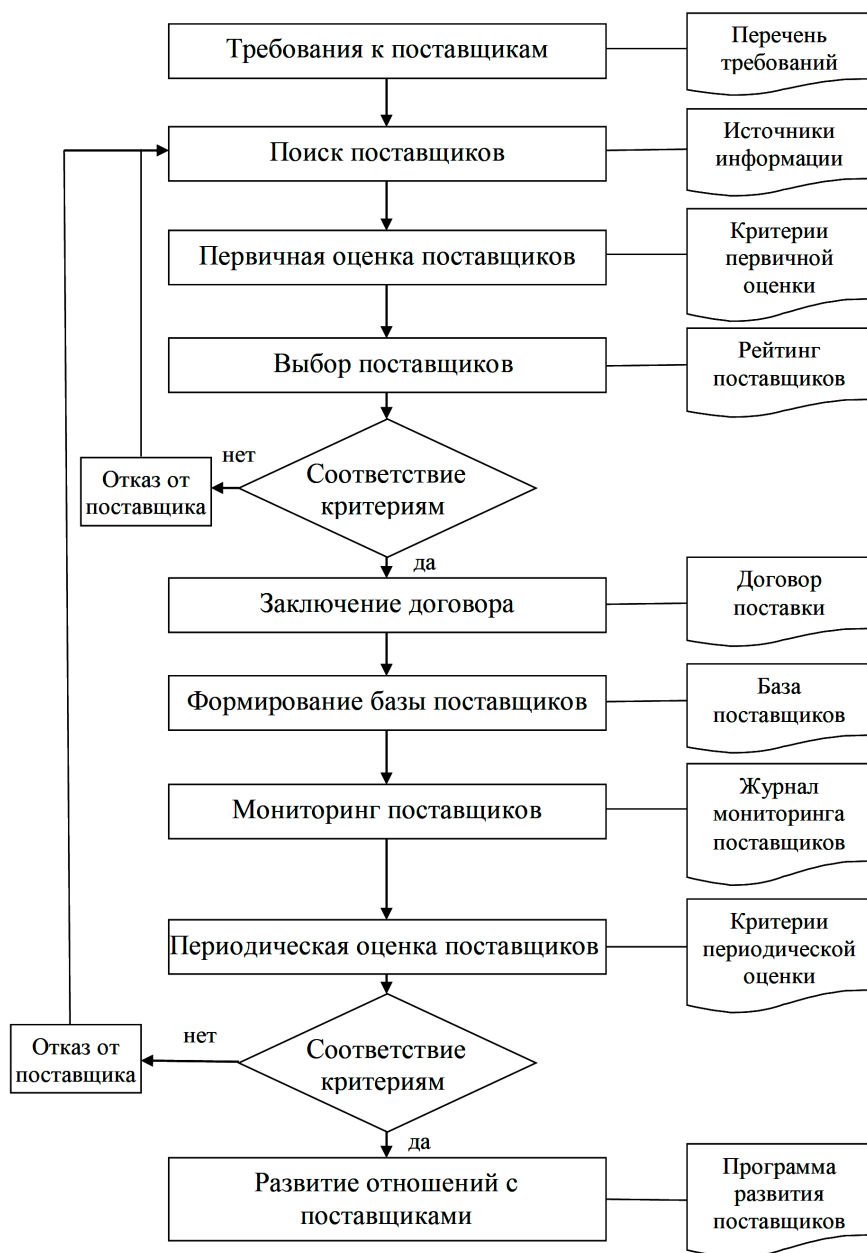
Поставщиков выбирают по рангу. Предпочтительных и допустимых (1 и 2 ранг) поставщиков включают в базу поставщиков, заключая с ними договор. Мониторинг качества поставок проводится постоянно

для каждого поставщика. Стабильность и качество поставок контролируют путем проверки документов качества; документов на поставку, выполнения объема и сроков поставки, сроков годности, осмотра повреждений тары и упаковки. При мониторинге поставщиков результаты регистрируют в журнале.

Периодическую оценку поставщиков рекомендуется проводить 1 раз в квартал. Для оценки предложен набор критериев и их элементов с учетом показателей, фиксируемых при мониторинге поставщиков. Критерии периодической оценки поставщиков представлены в табл. 3.

Достоинством описания уровней элементов критериев является выражение их в количественных значениях, фиксируемых за оцениваемый период, а не в виде обобщенных понятий. Это позволяет избежать неопределенности трактовки оценки и облегчает подсчет баллов.

Результаты периодической оценки используются для ранжирования поставщиков по значению итоговой оценки. Из базы поставщиков исключают тех, которые получают категорию неприемлемых в соответствии с табл. 3. Программа мероприятий по развитию поставщиков составляется для оставшихся.



Алгоритм управления поставщиками

Таблица 1

Критерии первичной оценки поставщиков

Критерий	Элемент критерия	Уровень элемента критерия	Балл	Удельный вес		
Бизнес-репутация	финансовая устойчивость	наличие задолженности	0	0,3		
		безубыточность	1			
		прибыльность	2			
	длительность деятельности на рынке соответствующих товаров	менее 2 лет	0			
		от 2 до 3 лет	1			
		не менее 3 лет	2			
	отзывы о сотрудничестве (положительные)	отсутствие	0			
		от 2 до 3 отзывов	1			
		более 3 отзывов	2			
Качество	документы, подтверждающие соответствие продукции	отсутствуют	0	0,3		
		в наличии	2			
	система менеджмента качества	отсутствует	0			
		разрабатывается	1			
		сертифицирована	2			
	контроль качества образцов продукции	не соответствуют	0			
		устранимые несоответствия	1			
		соответствуют	2			
	Стоимость	организация платежа	предоплата		0	0,2
авансовый платеж			1			
отсрочка, после поставки			2			
цена на аналогичную продукцию по сравнению с конкурентами		выше	0			
		сравнимая	1			
		ниже	2			
Сервис поставки		объемы поставки	невозможность изменения по заявке	0	0,2	
			в соответствии с договором	1		
			изменение по заявке	2		
	сроки поставки	отсутствие срочной поставки	0			
		сроки по договору	1			
		срочная поставка	2			
	условия поставки	самовывоз	0			
		по договоренности	1			
		доставка	2			

Таблица 2

Категории поставщика по рангам

Итоговая оценка поставщика, балл	Номер ранга	Категория
От 5 до 6	1	Предпочтительный
От 4 до 5	2	Допустимый
Менее 4	3	Неприемлемый

Таким образом, авторы рекомендуют следующие мероприятия для установления партнерских отношений с поставщиками:

- взаимный обмен информацией о задачах и планах развития;
- проведение аудитов поставщиков;
- согласование совместных программ по улучшению качества продукции;

- значительное расширение ассортимента новых разнообразных видов закупаемой продукции;
- установление взаимовыгодных условий в контрактах;
- представление информации о рейтинге относительно других поставщиков и отметка улучшений.

Таблица 3

Критерии периодической оценки поставщиков

Критерий	Элемент критерия	Уровень элемента критерия	Балл	Удельный вес
Качество	документы, подтверждающие соответствие продукции	отсутствуют	0	0,35
		в наличии	2	
	система менеджмента качества	отсутствует	0	
		разрабатывается	1	
		сертифицирована	2	
	поставка продукции несоответствующего качества	более 2 раз	0	
		1–2 раза	1	
		отсутствует	2	
	обнаружение нарушения целостности тары и упаковки	более 2 раз	0	
1–2 раза		1		
отсутствует		2		
Стоимость	организация оплаты	предоплата	0	0,3
		авансовый платеж	1	
		отсрочка, после поставки	2	
	изменение цены последовательных поставок	повышение	0	
		без изменений	1	
		понижение	2	
Стабильность поставок	несоответствие объемов поставки	более 2 раз	0	0,2
		1–2 раза	1	
		отсутствует	2	
	нарушение сроков поставки	более 2 раз	0	
		1–2 раза	1	
		отсутствует	2	
	наличие ошибок в документах на поставку	более 5 раз	0	
		1–5 раз	1	
		отсутствует	2	
Оперативность	замена несоответствующей продукции	нарушение срока	0	0,15
		задержка (не более суток)	1	
		в установленный срок	2	
	скорость оформления заказа	более двух суток	0	
		на следующие сутки	1	
		в течение суток	2	

Заключение

В данной работе предложен алгоритм управления поставщиками, который обеспечивает практическое преимущество внедрения концепции менеджмента поставщиков.

Менеджмент взаимоотношений с поставщиками не только обеспечит экономию затрат при осуществлении закупок, но и позволит повысить ответственность поставщиков за качество стабильных поставок. Это даст возможность развития доверительных отношений между поставщиком

и организацией, а также поможет избежать конфликтов, связанных с несовершенством поставок, уменьшит количество претензий.

Авторы предложили выполнять первичную оценку поставщиков (для тех, с которыми только планируется установить отношения) и периодическую (для постоянных поставщиков). Для каждого вида оценки разработали индивидуальный набор критериев с установленным уровнем важности. Так, при первичной оценке наибольшую значимость имеют критерии «Бизнес-репу-

тация» и «Качество», а для периодической оценки – «Качество» и «Стоимость». Разработанные балльные шкалы для элементов каждого критерия позволяют объективно оценить поставщика и провести ранжирование с присвоением категорий. Категория поставщика обеспечивает принятие решения о дальнейших действиях в отношении поставщика. Предложена программа мероприятий по развитию отношений с перспективными поставщиками.

Представленные в статье предложения по менеджменту взаимоотношений с поставщиками позволят организациям общественного питания развивать взаимовыгодные связи с поставщиками, что будет способствовать повышению качества предоставляемых услуг.

Список литературы

1. Афанасьева К.А., Денисов А.Я. Управление поставщиками // Актуальные научные исследования в современном мире. 2020. № 12–3 (68). С. 198–200.
2. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: Стандартинформ, 2019. 54 с.
3. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. М.: Стандартинформ, 2015. 32 с.
4. Федорович Н.Н., Божко А.Ю. Применение методов управления качеством для анализа факторов, влияющих на качество продукции предприятий общественного питания // Инновации в индустрии питания и сервисе: электронный сборник материалов V Международной научно-практической конференции (Краснодар, 11 ноября 2022 г.). Краснодар: Издательство ФГБОУ ВО «КубГУ», 2022. С. 371–373.
5. Федорович Н.Н., Федорович А.Н. Реализация методик выполнения испытаний нефтепродуктов // Фундаментальные исследования. 2008. № 7. С. 78.
6. Ефимова В.В. Стратегическое управление взаимоотношениями с поставщиками // Актуальные проблемы управления – 2017: материалы 22-й Международной научно-практической конференции (Москва, 28–29 ноября 2017 г.). М.: Издательство Государственный университет управления, 2017. С. 167–169.
7. Смирнова К.В., Кузнецов М.В. Управление взаимоотношениями с поставщиками: процессный подход // Вестник АГУ. Сер. «Экономика». 2019. Вып. 1 (235). С. 127–135.
8. Ранних М.Ю., Прокофьева О.С. Анализ методов оценки и выбора поставщиков на предприятиях // Молодежный вестник ИрГТУ. 2020. № 3. С. 61–65.
9. Федорович Н.Н., Федорович А.Н., Ляшук Я.В. Совершенствование системы контроля процесса переработки нефти // Фундаментальные исследования. 2018. № 7. С. 29–33.
10. Губаненко Г.А., Крылова М.В. Управление закупочной деятельностью предприятия общественного питания: учебное пособие. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2020. 192 с.