

УДК

КОНТРОЛІНГ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ

Веретенникова Ганна Борисівна, к.е.н., доцент, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Харків, Україна

Анотація — Запропоновано використання матричного підходу до організації контролінгу закупівельної складової операційної діяльності підприємства. Визначено характеристики квадрантів матриці з контролю та заходи, які доцільно здійснювати за різних умов.

Ключові слова — закупівельна діяльність, контролінг, критерії вартості, часу та якості; матриця контролю, операційна діяльність.

Задля забезпечення комплексного контролінгу операційної діяльності, а саме закупівельної складової, було запропоновано використання матриці контролю (рис. 1), яка передбачає виникнення різних за контентом ситуацій (квадранти), та відповідні заходи щодо усунення слабких місць. Визначення позицій в матриці можливо на основі розрахунку критеріїв часу, вартості та якості. Визначення критерію доцільно шляхом розрахунку інтегрального показника, який передбачає агрегування певних складових.

Так, для визначення критерію часу доцільно використати показники долі постачань, отриманих у встановлений термін, долі своєчасно оформлених замовлень, частки матеріальних втрат через недостатність сировини в плановому обсязі прибутку, обсягу компенсованих втрат в загальному обсязі втрат з вини постачальника, частки оброблених замовлень та коефіцієнту забезпеченості сировиною та матеріалами,

Критерій вартості доцільно визначати на основі показників частки замовлень, зроблених за мінімально доступною ціною; частки замовлень, з відстроченою оплатою або з оплатою за фактом; відсоток

виконання бюджету з закупівель; індексу зміни цін.

Для визначення критерію якості доцільно використати показники частки сировини, яка пройшла контроль за органолептичними та мікробіологічними показниками; частки сировини та матеріалів, у яких не було виявлено недоліків в процесі виробництва та експлуатації; частки товарів, які не відповідають отриманим примірникам; частки пошкодженого вантажу та коефіцієнт завантаження.

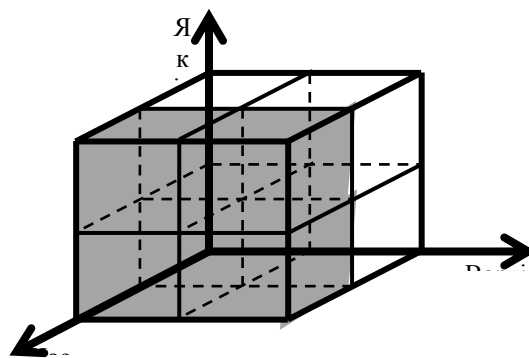


Рис.1. Матриця контролю закупівельної діяльності

Типові ситуації, які виникають в процесі здійснення закупівельної діяльності розкрито у квадрантах матриці.

Квадрант 1. Вибір постачальників за показниками якості продукції та термінів постачання без урахування оптимальних цін у галузі. Таки вибір може бути викликаний тим, що постачальники сировини з мінімальними цінами мають товар неналежної якості.

Квадрант 2. Менеджери відділу закупівель працюють максимально ефективно. Вони виконують бюджет (з похибкою не більше 5%), максимально

ефективно планують робочий час, забезпечують своєчасне постачання якісного товару за оптимальними цінами.

Квадрант 3. Менеджери відділу закупівель першочергово звертають увагу на вчасність виконання замовлення, проте при цьому показники ціни та якості знаходяться на низькому рівні. На підприємстві, яке спеціалізується на харчовій промисловості, перш за все повинні враховуватися саме показники якості. Тому діяльність менеджерів повинна бути скорегована.

Квадрант 4. Пошук постачальників з мінімальною ціною та оптимальними умовами постачання є пріоритетними для менеджерів у даному сегменті. Проте якість сировини та матеріалів досить низька. Підприємство у боротьбі за зниження собівартості та максимізації прибутку не звертає увагу на якість кінцевої продукції

Квадрант 5. Висока якість продукції за високу ціну. Це може виникати при наявності монополістів на ринку певної країни або за умови дефіцитності товару. За таких умов на показники часу звертається мінімальна увага, тому досить часто постачання таких товарів здійснюється на вигідних саме для постачальника умовах.

Квадрант 6. Низькі ціни за продукцію високої якості. У цьому випадку, якщо менеджери знайшли сировини, яка задовольняє їх за ціною та якістю при відсутності альтернативи, вони погоджуються на не вигідні умови постачання, адже витрати на транспортування будуть значно менше ніж вартість аналогічної за якістю продукції.

Квадрант 7. Менеджери відділу закупівель не виконують своїх обов'язків, та не забезпечують підприємство якісною продукцією у встановлений строк. На підприємстві регулярно відбуваються простой з вини менеджерів, бюджет закупівель не виконується (за умови високих цін фактичний приріст бюджету може складати до 40%)

Квадрант 8. Низькі ціни на продукцію низької якості з не оптимальними умовами постачання. Постачальник обирається за

принципом мінімальної ціни без урахування інших факторів.

Рекомендовані заходи щодо здійснення контролю закупівельної діяльності наступні.

Квадрант 1. Показники першого сегменту потребують розглядання з точки зору ціни. Для того аби підвищити інтегральний показник у даному секторі потрібно: провести повторний аналіз постачальників та визначити, чи немає альтернативного варіанту придбання сировини та матеріалів за більш низькою ціною без втрати якості; більш коректно планувати бюджет з урахуванням усіх можливих ризиків (затримок, скорочення партій і т.д); намагатися максимально скоротити відсоток посередників в процесі закупівлі, та прагнути до виходу, безпосередньо, на виробника сировини та матеріалів; при виборі постачальника звертати увагу на спосіб оплати замовлення, за однакових умов надавати перевагу постачальникам, які пропонують повну або часткову відстрочку платежу.

Квадрант 2. Менеджери цього сектору чітко знають за якими параметрами обирати постачальників, та у яких обсягах проводити замовлення. Проте у випадку, коли значення приближуються до 0,5 необхідно оптимізувати роботу та впровадити наступні заходи: проаналізувати стан ринку та переглянути пропозиції постачальників; при надмірній завантаженості та невиконанні плану закупівель винайняти додаткового співробітника; провести підвищення кваліфікації з метою мотивації співробітників, а також за для підвищення ініціативності та продуктивності праці; розробити новий метод пошуку постачальників або відбору сировини за переліком критеріїв.

Квадрант 3. Один з найгірших сегментів, адже не дивлячись на високий показник за часом, значення ключових показників знаходяться на досить низькому рівні. Це може бути викликано або низькою кваліфікацією співробітників або неправильно обраними пріоритетами на

самому підприємстві. Для покращення позицій необхідно: переглянути стратегію розвитку підприємства, та виділити на які фактори виробники покладають особливі сподівання; можливо, буде потрібно перекваліфікувати виробництво, адже продукція з високою собівартістю проте з низькою якістю буде не конкурентоспроможна; акцентувати увагу на якості продукції та змінити критерії пошуку постачальників; провести курси для менеджерів з закупівельної діяльності з метою підвищення їх кваліфікаційного рівня та набуття додаткового досвіду.

Квадрант 4. Даний сегмент відповідає діяльності підприємств, які прагнуть знизити собівартість а рахунок зниження якості, при цьому за рахунок незначної доданої вартості та продуктивності виробництва продукція може конкурувати з аналогами. Якщо підприємство з такими показниками матиме бажання вийти на вищий рівень, то йому буде необхідно зробити наступне: провести перемовини з існуючими постачальниками на рахунок більш якісної сировини за прийнятну ціну; підвищити витрати на сировину за для досягнення позитивної тенденції у якості продукції; пошук нових постачальників з продукцією кращої якості (можливий вихід на міжнародні ринки за умови достатніх обсягів виробництва та наявності коштів).

Квадрант 5. Підприємствам, відділи закупівель яких мають показники, що відносяться до цього сегменту, для покращення значення інтегральних показників необхідно: використовувати в продукції більш дешеві товари-замінники; проводити моніторинг ринку з метою визначення нових виробників необхідної сировини або матеріалів; розглянути можливість імпорту сировини за умови покриття потенційного прибутку витрат на постачання; у договорах, які укладаються між постачальниками та підприємством більш детально прописувати відповідальність сторін на умови постачання.

Квадрант 6. Такі результати можуть виникати за умови, якщо більша частина

сировини, яка постачається імпортується до країни виробника. Тому необхідно провести наступні заходи, а саме: розрахувати втрати від затримок сировини з вини постачальника та порівняти з потенційними втратами від придбання аналогічного товару у посередника, який розташований ближче; провести курси з тайм менеджменту за для скорочення частки необроблених замовлень, або найняти нових співробітників; встановити систему штрафів за невиконання денного завдання.

Квадрант 7. Підприємство, яке має показники, які знаходяться в сьомому сегменті, випускає неконкурентоспроможну продукцію, адже за низьку якість вони намагаються отримати великий прибуток для покриття собівартості. Ситуація аналогічна з сегментом три. Необхідно: переглянути стратегію розвитку підприємства, та виділити на які фактори виробники покладають особливі сподівання; акцентувати увагу на якості продукції та змінити критерії пошуку постачальників; розглянути можливість перекваліфікації виробництва, якщо підвищення якості товарів, які виробляються, буде занадто коштовним для фірми, та вийти на ринок, товари якого потребують менше фінансових вкладень.

Квадрант 8. Товари, які випускаються підприємствами у цьому сегменті, займають свою нішу дешевих товарів, проте для того аби підвищити значення інтегральних показників якості та часу необхідно: збільшувати обсяги виробництва та витримувати конкуренцію за рахунок великого асортименту або регулярного оновлення товарів. В такому випадку підприємство переміститься в четвертий сегмент; якщо необхідно здійснити різкий ривок до сегменту два, то необхідно збільшувати бюджет за для придбання більш якісної сировини; розробити нові критерії пошуку та відбору постачальників

Автори

Веретенникова Г. Б., доцент, ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

Тези доповіді надійшли 07 лютого 2017 року.

Опубліковано в авторській редакції.

