

ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СНАБЖЕНИЕМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

© 2011 Н.П. Карпова*

Ключевые слова: корпоративная стратегия, снабжение, оперативное управление снабжением, система управления эффективностью поставок, критерии предварительной оценки поставщиков, стратегии снабжения.

Определены основные этапы и цели в сфере оперативного управления снабжением, обоснован механизм функционирования системы управления поставками в ОАО «РЖД», раскрыт алгоритм формирования балльной оценки поставщиков на предприятиях железнодорожного транспорта, выявлены приоритетные направления развития процесса снабжения предприятий железнодорожного транспорта в рамках корпоративной стратегии.

По данным Росстата, в 2009 г. грузооборот транспорта в России снизился на 10,2% по сравнению с 2008 г. и составил 4444,8 млрд. т·км. Прирост грузооборота в 2009 г. произошел только на морском транспорте (+15,5%), что в значительной степени обусловлено изменениями системы учета. В максимальной степени снизился грузооборот внутреннего водного транспорта (-17,5%). Мировой финансовый кризис оказал существенное влияние на снижение объемов перевозок по российским железным дорогам. Так, грузооборот на железнодорожном транспорте в целом за 2009 г. снизился на 11,9%, и глубина его спада сократилась более чем в 2,5 раза по сравнению с началом года (-29,9% в январе 2009 г.).

В настоящее время парк грузовых вагонов независимых от ОАО «РЖД» компаний-операторов превышает 415 тыс. ед. В целом (с учетом создания ОАО «Первая грузовая компания») доля частных вагонов на 1 января 2010 г. составляет 65,7% общего парка вагонов. По мере развития операторского бизнеса происходило увеличение объемов перевозок грузов с использованием частных вагонов. Так, в 2003 г. доля грузооборота, приходящегося на вагоны частных собственников, составляла 21,8%, а в 2009 г. аналогичный показатель достиг 70,8%.

Основные направления развития всего железнодорожного транспорта, включая ОАО «РЖД» как системообразующую компанию, базирующиеся на идеологии инновационного «прорыва», определены в утвержденной в июне

2008 г. Правительством Российской Федерации Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 г.¹

На основе указанной Стратегии представим корпоративную стратегию развития железнодорожного транспорта (рис. 1). По мнению руководства ОАО «РЖД», способность российского машиностроительного комплекса удовлетворить эти потребности должна составлять основу стратегии его развития. Серьезные опасения руководства ОАО «РЖД» вызывает низкое качество металлургических изделий, используемых при производстве подвижного состава².

Осуществление снабжения является одной из важнейших функций любой компании. Его можно рассматривать с двух позиций: тактической (функциональной) и стратегической.

Снабжение в оперативном плане подразумевает под собой осуществление ежедневных операций по управлению закупками и поставщиками товарно-материальных ценностей во избежание дефицита в компании.

М.Р. Линдерс и Х.Е. Фирон выделяют следующие этапы в осуществлении оперативной деятельности компаний в процессе снабжения³:

1. Определение потребности.
2. Описание потребности с точным определением нужных характеристик и количества товаров и услуг.
3. Определение и анализ возможных источников снабжения.
4. Определение цены и условий.

* Карпова Наталья Петровна, кандидат экономических наук, доцент Самарского государственного экономического университета. E-mail: natk08@rambler.ru.

Корпоративная стратегия		
Создание инфраструктурных условий для обеспечения инновационного развития экономики, транспортного единства страны, повышения глобальной конкурентоспособности транспортной системы России, качественное удовлетворение спроса государства и общества на транспортные услуги		
Миссия	Цель	Задачи
<p>Эффективное удовлетворение рыночного спроса на транспортные услуги, повышении глобальной конкурентоспособности, достижение финансовой устойчивости и обеспечение социальной ответственности бизнеса</p>	<p>Формирование условий для устойчивого социально-экономического развития России, возрастания мобильности населения и оптимизации товародвижения, укрепления экономического суверенитета, национальной безопасности и обороноспособности страны, снижения совокупных транспортных издержек экономики, повышения конкурентоспособности национальной экономики и обеспечения лидирующих позиций России на основе опережающего и инновационного развития железнодорожного транспорта, гармонично увязанного с развитием других отраслей экономики, видов транспорта и регионов страны</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование доступной и устойчивой транспортной системы как инфраструктурного базиса для обеспечения транспортной целостности, независимости, безопасности и обороноспособности страны, социально-экономического роста и обеспечения условий для реализации потребностей граждан в перевозках 2. Осуществление мобилизационной подготовки на железнодорожном транспорте, выполнение воинских и специальных железнодорожных перевозок, повышение защищенности объектов железнодорожной транспортной инфраструктуры от воздействия различного рода угроз, в том числе актов диверсионно-террористической деятельности 3. Реализация транзитного потенциала России на базе интеграции железнодорожного транспорта в международные транспортные системы 4. Создание условий для углубления экономической интеграции и повышения мобильности трудовых ресурсов 5. Снижение совокупных транспортных издержек, в том числе за счет повышения эффективности функционирования железнодорожного транспорта 6. Приведение уровня качества и безопасности перевозок в соответствие с требованиями населения и экономики и лучшими мировыми стандартами на основе технологического и технического развития железнодорожного транспорта 7. Повышение инвестиционной привлекательности железнодорожного транспорта 8. Обеспечение права граждан России на благоприятную окружающую среду

Рис. 1. Корпоративная стратегия развития железнодорожного транспорта

5. Подготовка и размещение заказа на закупку.

6. Контроль выполнения заказа и /или экспедирование.

7. Получение и проверка товаров.

8. Обработка счета и оплата.

9. Учет.

К основным целям снабжения можно отнести⁴:

1. Обеспечение непрерывного потока сырья, комплектующих и услуг.

2. Соблюдение оптимальных сроков поставки материальных ресурсов и готовой продукции.

3. Точное соответствие между объемом поставок и потребностями, т.е. оптимальный размер партии поставок, что сводит инвестиции, связанные с запасами, к минимуму.

4. Поддержание и повышение качества поставляемых товарно-материальных ценностей.
5. Поиск и закупка товаров и услуг по минимальным ценам.
6. Поиск или развитие компетентных поставщиков и установление взаимоотношений с ними.
7. Повышение конкурентоспособности компании.
8. Покупка стандартных товаров там, где это возможно.
9. Достижение гармоничных, продуктивных рабочих отношений с функциональными подразделениями компании.
10. Снижение административных расходов.

В целях оперативного управления процессом снабжения в ОАО "РЖД" создана система управления эффективностью поставок, которая представляет собой совокупность согласованных действий подразделений и структур ОАО "РЖД", направленных на установление взаимовыгодных партнерских отношений с поставщиками (изготовителями) основных видов продукции в соответствии с выбранной стратегией компании.

Система управления эффективностью поставок построена на основе процессного подхода, и в рамках действующей системы⁵:

- ♦ определены, идентифицированы и описаны процессы управления эффективностью поставок (рис. 2);

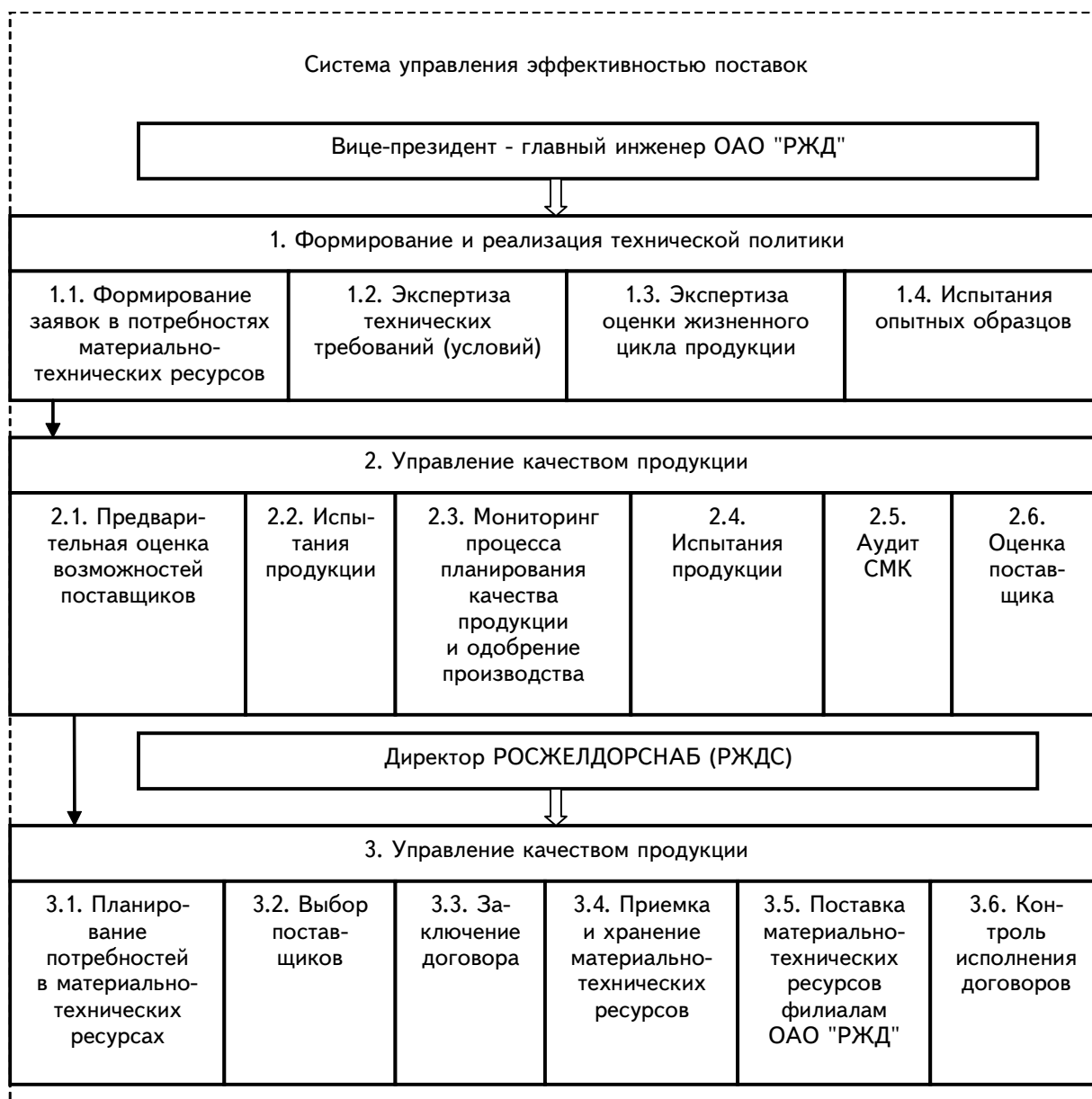


Рис. 2. Процессная схема системы управления эффективностью поставок

- ♦ установлена последовательность и взаимодействие этих процессов;
- ♦ организована работа по обеспечению наличия ресурсов и информации для достижения установленных целей процесса;
- ♦ определены критерии оценки результативности процессов и методы измерения, которые установлены в картах описания процессов;
- ♦ осуществляется мониторинг и анализ процессов.

Закупка материально-технических ресурсов для нужд ОАО "РЖД" может осуществляться централизованно, децентрализованно, а также они могут изготавливаться на заводах-филиалах ОАО "РЖД" и поставляться другими филиалами.

Разная степень влияния качества потребляемой продукции на уровень безопасности, удовлетворенность потребителей и потери ОАО "РЖД" определяют необходимость в дифференцированном подходе к оценке уровня качества закупаемой продукции и поставщиков. Интегральная оценка каждого поставщика Q складывается из четырех частных оценок:

- ♦ оценки совокупного уровня качества - Q_{1s} ;
- ♦ оценки уровня организации поставок - Q_2 ;
- ♦ оценки степени лояльности поставщика - Q_3 ;
- ♦ оценки перспективности поставщика - Q_4 .

Обязательная схема формирования оценок⁶ приведена на рис. 3. Как интегральная оценка Q , так и частные оценки Q_{1s} , Q_2 , Q_3 , Q_4 определяются по 100-балльной шкале, где более высокий балл соответствует лучшему положению по соответствующему показателю. Частные оценки Q_{1s} и Q_2 рассчитываются для каждого поставщика ежеквартально, а оценки Q_3 и Q_4 - ежегодно в соответствии с его деятельностью за прошедший период. Эти оценки сообщаются поставщику и ориентируют его деятельность по улучшениям в системе менеджмента качества. На основе квартальных частных оценок Q_{1s} и Q_2 методом простого усреднения за четыре квартала выставляются соответствующие годовые частные оценки Q_{1s} , Q_2 для данного поставщика. Интегральная оценка Q для каждого по-

ставщика формируется ежегодно на основе годовых частных оценок Q_{1s} , Q_2 , Q_3 , Q_4 с учетом их значимости.

$Q = a_1 \cdot Q_{1s} + a_2 \cdot Q_2 + a_3 \cdot Q_3 + a_4 \cdot Q_4$,
где Q_{1s} , Q_2 , Q_3 , Q_4 - частные оценки деятельности поставщика за год; a_1 , a_2 , a_3 , a_4 - коэффициенты относительной значимости частных оценок. При этом $a_1 + a_2 + a_3 + a_4 = 1$.

В СТО РЖД 1.05.509.17-2008 приняты следующие величины коэффициентов относительной значимости частных оценок⁷:

$a_1 = 0,5$ - по уровню качества продукции;

$a_2 = 0,2$ - по уровню организации поставок;

$a_3 = 0,15$ - по степени лояльности поставщика;

$a_4 = 0,15$ - по перспективности поставщика.

При изменении требований к качеству поставок и политики ОАО "РЖД" в области качества величины коэффициентов относительной значимости могут изменяться по мере отработки системы оценки поставщиков и набора данных, но не чаще одного раза в 3 года. Таким образом, пересмотр величины коэффициентов относительной значимости возможен только после 1 января 2012 г.

Интегральная оценка Q ежегодно используется Центром технического аудита для ранжирования поставщиков, а также для присвоения им категорий:

♦ превосходный поставщик - поставщик, удовлетворяющий и превосходящий требования к поставкам, имеющий систему менеджмента, соответствующую требованиям ОАО "РЖД", и получивший отличную (близкую к максимальной) интегральную оценку ($Q \geq 85$);

♦ хороший поставщик - поставщик, соответствующий требованиям ОАО "РЖД" к поставкам и получивший высокую интегральную оценку ($70 \leq Q < 85$);

♦ приемлемый поставщик - поставщик, соответствующий минимально необходимым требованиям ОАО "РЖД" к качеству поставок и получивший удовлетворительную интегральную оценку ($50 \leq Q < 70$);

♦ неприемлемый поставщик - не соответствующий требованиям ОАО "РЖД" к качеству поставок и получивший неудовлетворительную интегральную оценку ($Q < 50$).

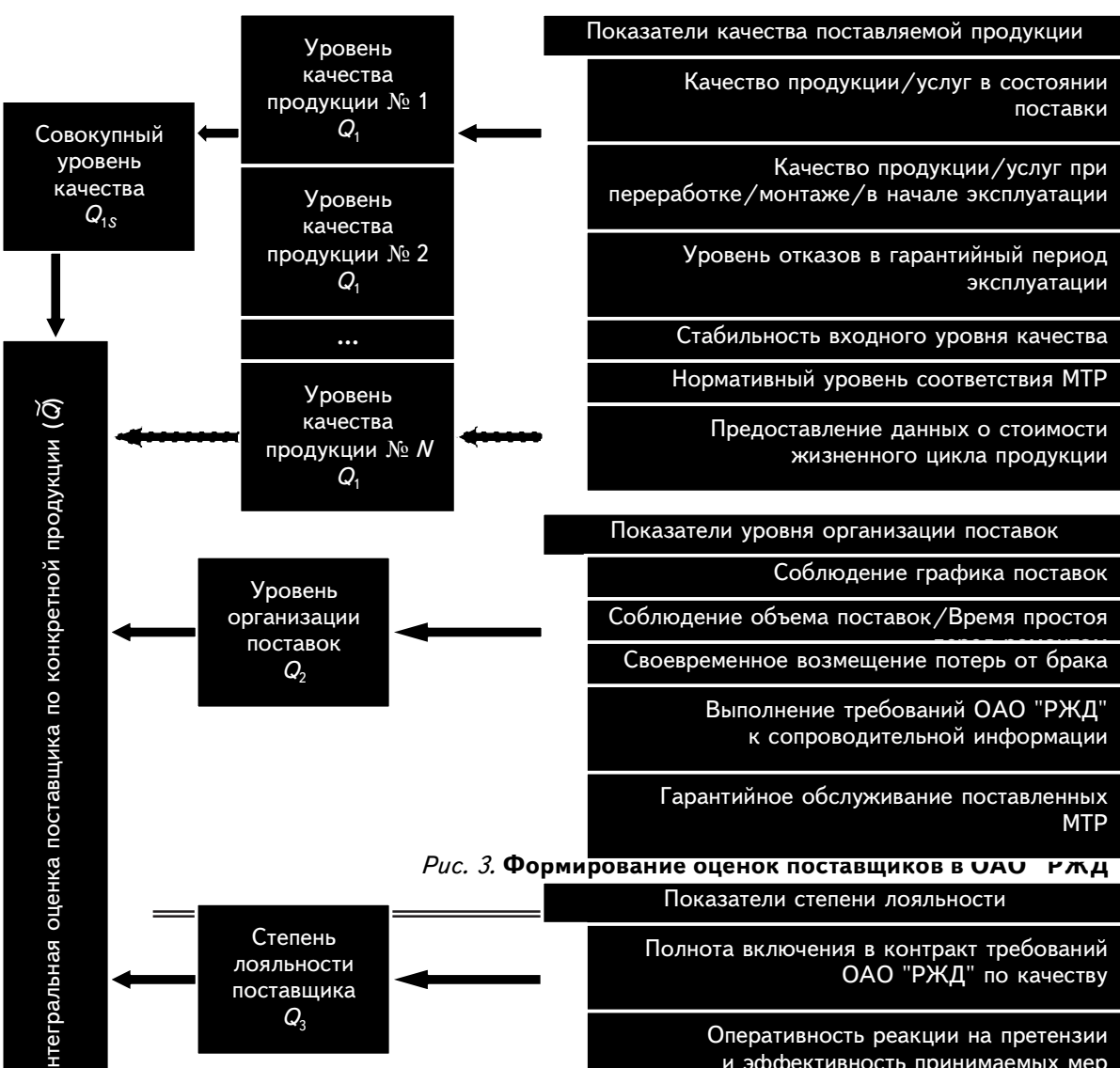


Рис. 3. Формирование оценок поставщиков в ОАО РЖД

Категория присваивается поставщику по фактическим результатам его деятельности. С течением времени поставщик может, изменяя показатели своей работы, переходить из одной категории в другую. Категория поставщика может также измениться в связи с изменением требований ОАО "РЖД" к показателям работы поставщиков по качеству. Информация о поставщике (интегральная оценка, категория и звание) учитывается при проведении конкурсов (тендеров) на закупку.

Таким образом, оперативные действия в процессе снабжения ОАО "РЖД" ориентированы на достижение корпоративной стратегии развития железнодорожного транспорта России: стратегической целью системы взаимоотношений ОАО "РЖД" с поставщиками является отсутствие систематических отказов и дефектов, связанных с закупаемой продукцией. Основная задача системы взаимоотношений ОАО "РЖД" с поставщиками - создание условий для предупреждения отказов и дефектов, связанных с цепью поставок, для повышения безопасности и качества при об-

служивании конечного потребителя и снижения потерь в эксплуатации.

¹ См.: <http://railway.mamial.ru/article/a-10.html>.

² См.: http://ir.rzd.ru/isvp/public/ir?STRUCTURE_ID=32&nc=1#2.

³ *Линдерс М.Р., Фирон Х.Е.* Управление снабжением и запасами. Логистика : пер. с англ. СПб., 2002. С. 97.

⁴ Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и науч. ред. В.И. Сергеева. М., 2005.

⁵ См.: http://ir.rzd.ru/isvp/public/ir?STRUCTURE_ID=32&nc=1#2.

⁶ Рекомендации по интеграции систем менеджмента на предприятиях железнодорожного транспорта Республики Казахстан (к отчету о НИР по программе "Прикладные научные исследования в области стандартизации, сертификации, метрологии и систем качества") / А.А. Шахкалиев [и др.]. Астана, 2008.

⁷ *Цевелев А.* Стратегии развития материально-технического обеспечения железнодорожного транспорта 1-го порядка // РИСК. 2009. № 3. С. 163-171.

Поступила в редакцию 05.11.2010 г.