



<https://doi.org/10.21122/1683-6065-2019-4-68-71>  
УДК 669.

Поступила 04.10.2019  
Received 04.10.2019

## ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПОСТАВЩИКАМИ КАК КОНЦЕПЦИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

О. П. КРАСЮК, ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК», г. Жлобин, Гомельская обл.,  
Беларусь, ул. Промышленная, 37. E-mail: zamm.otk@bmz.gomel.by

*В статье рассматриваются вопросы, связанные с работой ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» с поставщиками. Приведена информация по разработанной концепции заинтересованных сторон между поставщиком-потребителем. Описаны виды и структура процесса закупок, осуществлена градация материала в процессе закупки. Представлена методика оценки поставщика начиная с расчета индекса качества поставленного материала в зависимости от коэффициента значимости вида несоответствия. Рассмотрена логистика поставок, а также на базе партнерства взаимоотношений приведена информация по оценке лояльности поставщика, введено понятие отчета по разработанным мероприятиям 8D, т. е. восемь пошаговых действий, направленных на устранение несоответствий. Показано взаимоотношение между поставщиком-потребителем.*

**Ключевые слова.** Поставщик, коэффициент значимости, концепция развития, показатель качества, методика оценки, логистика, лояльность, отчет 8D, рейтинг.

**Для цитирования.** Красюк, О. П. Тактика управления поставщиками как концепция устойчивого развития предприятия / О. П. Красюк // Литье и металлургия. 2019. №4. С. 68–71. <https://doi.org/10.21122/1683-6065-2019-4-68-71>.

## SUPPLIERS MANAGEMENT TACTICS AS A CONCEPT OF SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT

O. P. KRASYUK, OJSC «BSW – Management Company of the Holding «BMC», 37, Promyshlennaja Str.,  
Zhlobin City, Gomel region, Belarus. E-mail: zamm.otk@bmz.gomel.by

*The article deals with issues related to the work of OJSC “BSW - Management Company of the Holding “BMC” with suppliers. Information on the developed concept of stakeholders between supplier and consumer is given. The types and structure of the procurement process are described, the gradation of the material in the procurement process is carried out. The method of evaluating supplier, starting with the calculation of the quality index of the material supplied, depending on the ratio value of the type of inconsistencies discussed logistics, but also on the basis of partnership relations provides information on the assessment of loyalty of the supplier. The report is also based on the developed activities, 8D, i.e. 8 step-by-step actions to eliminate inconsistencies. Perception of the supplier-consumer relationship is evaluated.*

**Keywords.** Supplier, significance factor, development concept, quality indicator, evaluation methodology, logistics, loyalty, 8D report, rating.

**For citation.** Krasjuk O. P. Suppliers management tactics as a concept of sustainable enterprise development. Foundry production and metallurgy, 2019, no.4, pp. 68–71. <https://doi.org/10.21122/1683-6065-2019-4-68-71>.

ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» – это высокотехнологичный металлургический комплекс. Изготовление продукции осуществляется на единой производственной площадке. Базовую мощность предприятия по выпуску металлопродукции составляют три 100-тонные электродуговые печи, работающие в круглосуточном режиме, обеспечивающие серийность разлива на трех машинах непрерывного литья заготовок. Широкий набор производственных мощностей позволяет гибко формировать производственные потоки с учетом рыночной конъюнктуры и поддерживать стабильные объемы сбыта при длительных циклических колебаниях развития экономики. Концепция устойчивого развития и обновления нацелена на минимизацию потерь, вызванных изменениями тенденций рынков, рисков, связанных с внутренними и внешними факторами, повышение качества и поиск новых

рыночных ниш. Менеджмент предприятия работает над организацией безопасного, энергоэффективного и высокотехнологичного производства качественной металлопродукции.

В современном мире перепроизводства товаров возник интерес к использованию качества как конкурентного преимущества. Главным вопросом на повестке стало не «бросовое качество» по «бросовым» ценам и не «завышенное качество» по «невероятным», а стабильность качественных характеристик партии, продуктовой линейки. А для такого предприятия, как БМЗ, – качества заказанного потребителем через свои спецификации и стандарты. Это заставило менеджмент во всем мире вернуться к оцениванию вклада качества в деятельность организации. Проведенные исследования показывают, что во многих организациях, по крайней мере 50% проблем, связанных с качеством, своими корнями уходят в товары, полученные от поставщиков и, как показала практика, данный процент для БМЗ находится на значительно более высоком уровне – все совершенство отточенной технологии может быть уничтожено низким качеством входящего материала. Кроме того, управленческие инструменты и приемы, в частности, «бережливое производство», «система точно в срок», планирование материальных ресурсов и закупки при отсутствии запасов все это требует, чтобы продукция, доставляемая поставщиком, соответствовала требуемым спецификациям [1].

Таким образом, насколько поставщики выполняют свои обязанности, является критичным фактором, в значительной степени влияющим на конечное качество продукции и ее себестоимость. Менеджмент качества – это задача, постоянно решаемая и покупателем, и продавцом. Для достижения контрактных обязанностей БМЗ (являющийся средним звеном во взаимодействии при производстве конечного товара) проводит тесное сотрудничество со своими покупателями и продавцами [2]. Для нас является актуальным как контроль нашего качества со стороны наших потребителей, так и контроль сырья и материалов наших поставщиков. Изначальная ориентация предприятия на внешние рынки и строительство его зарубежными компаниями всегда держало БМЗ в фарватере требований внешних потребителей. С появлением требований от наших потребителей в сертификации по различным стандартам нам не пришлось принципиально перерабатывать существующую систему управления качеством. А строительство наших требований к поставщикам облегчало и обуславливало выполнение требований наших потребителей.

Для достижения целей прогнозируемого качества поставляемых на предприятие сырья и материалов нами разработан «Кодекс ответственного поставщика», включающий принципы работы с поставщиками и требования к ним по соблюдению минимально приемлемых этических и экологических стандартов, норм охраны труда, техники безопасности, а также прав человека. БМЗ не является изобретателем подобной практики, мы переняли ее от наших потребителей и добавили свои особенности. Тактика управления поставщиками и сам процесс «закупки» оценивается как основной стратегический инструмент на пути обеспечения требуемого качества выпускаемой предприятием продукции. Эффективная система контроля позволяет осуществлять своевременное и целенаправленное воздействие на уровень качества выпускаемой продукции, предупреждать возможные недостатки, обеспечивать их оперативное выявление и ликвидацию с наименьшими затратами ресурсов [3].

Сотрудничество между поставщиком – потребителем по своему характеру и структуре может быть одноразовым (закупка единовременная), временным (сводясь к приобретению необходимых материалов), стратегическим или постоянным – поставщики сознают, что они смогут поддерживать длительные отношения, базирующиеся на приемлемом уровне цен выполнение требований потребителя, а потребитель, в свою очередь, будет уверен в качестве поставляемого сырья и материалов.

Градация материала в процессе закупки – основные материалы и вспомогательные.

Для достижения оптимального сотрудничества с поставщиками на ОАО «БМЗ» создана и поддерживается система управления поставщиками, включающая методы отбора поставщиков в соответствии с действующим законодательством и требованиями стандартов ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001, OHSAS 18001, ISO 50001, IATF 16949, API Q1, BES 6001 и SCS CARES с учетом принципов и требований, изложенных в «Корпоративная Политика», «Этический кодекс» и «Кодекс ответственного поставщика». Основанием для включения нового поставщика в «Перечень одобренных материалов и изделий» является акт – утвержденное комиссионное решение о возможности серийных (промышленных) поставок на основании испытаний опытно-промышленной партии.

Подобный подход используется и по обслуживанию оборудования внешними организациями. Все оборудование разделено на группы и новый поставщик услуг по техническому обслуживанию и ре-

монтажу оборудования, с которым у завода отсутствует опыт сотрудничества, может привлекаться только к оказанию услуг по обслуживанию оборудования.

Разработанная методика оценки поставщиков базируется на расчете комплексного индекса качества поставленного материала, рассчитываемого на основе общего количества поставок, их отклонений от требований ТНПА и ТД и коэффициента значимости. Все несоответствия ранжируются в зависимости от коэффициента значимости, учитываются качество упаковки, маркировки, внешний вид, влияние несоответствия материала на технологический процесс, требование дополнительных действий по его использованию или переработке, повторные несоответствия параметров материала, возврат несоответствующего материала и т. д. Также учтены требования стандарта IATF 16949 по коэффициенту безопасности использования сырья и материалов как при проведении входного контроля, так и в процессе производства (воздействие на окружающую среду и персонал).

Наши потребители выпускают конечную продукцию в соответствии со стандартами ISO 9001, IATF 16949, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO26000/SA 8000. Требования стандартов распространяются на всю цепочку поставщиков, поэтому производится анализ наличия у поставщиков сертификатов соответствия.

Необходимо гарантировать своевременность поставки с учетом требуемого времени для выполнения каждого шага процесса закупки. Управление взаимоотношениями между поставщиками и БМЗ направлено на то, чтобы обе стороны достигали намеченные цели более эффективными и менее затратными способами, поэтому оценивается логистика поставок.

Понимание деталей в сложившейся ситуации, способность оценить слабые и сильные стороны друг друга – путь к ориентации взаимоотношений на основе партнерства обеих сторон. Это требует большой координационной работы как от предприятия, так и от поставщиков. Поэтому производится расчет лояльности поставщика на основе фактического количества корректирующих действий, разработанных поставщиком, и количества предложений и требований по улучшению деятельности, направленных поставщику от предприятия.

Нами запрашивается отчет поставщика по мероприятиям, разработанный по форме 8D (8Discipline, 8 систем) и включающий в себя восемь шагов:

- D1 – формирование многофункциональной команды специалистов;
- D2 – описание проблемы;
- D3 – принятие немедленных действий (коррекция);
- D4 – определение корневой причины с акцентом по применению метода решения проблем «5 почему»;
- D5 – разработка корректирующих действий;
- D6 – выполнение и подтверждение корректирующих действий;
- D7 – разработка действий по предупреждению повторения проблемы;
- D8 – закрытие отчета.

При отсутствии отчета или его несвоевременном предоставлении по разработанным мероприятиям производится снижение показателя лояльности.

На основании предоставленных от поставщика отчетов 8D оцениваются последующие поставки материала и эффективность разработанных поставщиком мероприятий. Если несоответствия повторяются, то разработанные мероприятия считаются нерезультативными и расчет лояльности снижается в зависимости от коэффициента значимости несоответствий.

Одним из требований IATF 16949 является проведение аудитов второй стороны всех поставщиков. При проведении аудитов поставщиков составляется чек-лист и анализируются предоставленные ранее поставщиком мероприятия и оценивается их результативность. На основании отчета о проведении аудита специалистами-экспертами может быть принято решение о повышении/снижении рейтинга поставщика. Специалисты могут запрашивать информацию у поставщика в виде чек-листа для проведения оценки его деятельности.

При оценке соответствия деятельности поставщика требованиям «Кодекса ответственного поставщика» использован подход, основанный на оценке рисков, который является основным стратегическим шагом при работе с поставляемой нам продукцией.

По результатам всех показателей за полугодие и год производится оценка работы поставщика, при этом каждый изготовитель и каждый отдельный тип материала оценивается отдельно. Каждому поставщику присваивается рейтинг: «отличный», «надежный», «приемлемый», «неудовлетворительный» и выдается свидетельство поставщика.

## ЛИТЕРАТУРА

1. **Конти Т., Кондо Е., Ватсон Г.** Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития: Пер. с англ. А. Раскина. М.: Стандарты и качество. 2005, 280 с.
2. **Люттов А. Г., Загидуллин Р. Р., Схиртладзе А. Г.** и др. Управление качеством в автоматизированном производстве. Старый Оскол: ГНТ, 2013, 424 с.
3. **Линдерс М., Джонсон Ф., Флинн А., Фирон Г.** Управление закупками и поставками: Пер. с англ. В. Н. Егорова. М.: ООО «Изд-во ЮНИТИ-ДАНА», 2007. 723 с.

## REFERECES

1. **Konti T., Kondo E., Watson G.** *Kachestvo v XXI veke. Rol' kachestva v obespechenii konkurentosposobnosti i ustojchivogo razvitiya* [Quality in the 21st century. The role of quality in ensuring competitiveness and sustainable development] . Moscow, Standarty i kachestvo Publ., 2005, 280 p.
2. **Ljutov A. G., Zagidullin R. R., Shirtladze A. G., Ogorodov V. A., Rjabov Ju.V., Chugunova O. I.** *Upravlenie kachestvom v avtomatizirovannom proizvodstve* [Quality management in automated production]. Staryj Oskol, TNT Publ., 2013, 424 p.
3. **Linders M., Dzhonson F., Flinn A., Firon G.** *Upravlenie zakupkami i postavkami* [Procurement and Supply Management]. Moscow, ООО "Izdatel'stvo JuNITI-DANA" Publ., 2007, 723 p.