

УДК 658.7

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ МОДЕЛИ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ
ЗАКУПКАМИ ТЕКСТИЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**DESIGNING OF THE COMPETENCE-FOCUSED MODEL
OF THE PURCHASES MANAGEMENT BUSINESS PROCESS
AT THE TEXTILE ENTERPRISE**

В.Л. КУЗНЕЦОВА
V.L. KUZNETSOVA

(Ивановская государственная текстильная академия)
(Ivanovo State Textile Academy)
E-mail: msssmith@mail.ru

Представлены результаты исследования современных систем управления закупками на предприятиях текстильной промышленности. Предложен компетентностно-ориентированный подход к управлению. Разработаны основные этапы проектирования модели управления закупками на текстильном предприятии.

The results of the research of modern systems of purchases management at the enterprises of textile industry are presented in the article. The competence-focused approach to the management has been offered. The basic stages of designing of the purchases management model at the textile enterprise have been developed.

Ключевые слова: управление, закупки, эффективность, компетенции, проектирование.

Keywords: management, purchases, efficiency, competence, design.

Идеи и основные методики проектирования систем управления бизнес-процессами, создание их моделей в последнее время получили широкое распространение в нашей стране. Необходимость в проектировании бизнес-процессов появилась у нас относительно недавно и была обусловлена изменениями, вызванными переходом на рыночную экономику. Осо-

бенные изменения претерпела система управления закупками. Подчиненная рынку и зависящая от технологического процесса, она стала требовать иного подхода к организации. Текстильная промышленность здесь не стала исключением. Зачастую в процессе совершения закупок совершаются различные виды потерь качественного и количественного характера,

каждая из которых влияет на финансовые результаты деятельности фирмы.

Одной из основных причин неэффективных закупок являются финансовые потери от злоупотреблений персоналом своими полномочиями (использование системы "откатов").

Можно выделить три потенциальных источника ущерба компании, которые могут появиться в процессе закупок.

Финансовый – заключение сделок на невыгодных для покупателя финансовых условиях:

- цены, завышенные по сравнению с текущим рыночным уровнем;
- невыгодный валютный курс;
- предоплата вместо отсрочки платежа и т. п.

Количественный – завышение объема поставляемых материалов или оказанных услуг по сравнению с необходимым количеством, приобретение товаров и услуг в личных целях работников, а не компании.

Качественный – заключение сделок с нарушением требуемых технических условий или наносящих урон репутации компании:

- поставка товаров или услуг ненадлежащего качества;
- худшие условия гарантии и технического обслуживания;
- недостаточные требования по контролю качества выполнения работ и услуг и т.д.

Поскольку текстильная промышленность считается материалоемким производством, то здесь потери могут быть колоссальными. Представим себе: имея волокно на входе и готовое изделие на выходе, мы знаем, что оно прошло 4 основные стадии производственного процесса, в ходе которых волокно преобразовывалось в пряжу, затем в суровую ткань, затем в ткань и только потом в швейное изделие. Таким образом, для производства каждой партии изделий требуется совершение 4 типов транзакций. Следовательно, для предприятия с объемом производства 10000 изделий в месяц количество транзакций, произведенных за год, будет равняться 480000. При этом финансовые по-

тери в 1 руб., понесенные в начальном звене, будут стоить предприятию, как минимум, 480000 руб. по итогам года, не говоря уже о том, что на каждом этапе они могут расти.

Основной задачей проектирования системы управления закупками для текстильного предприятия является сведение к нулю подобных финансовых потерь, вызванных работой недобросовестных закупщиков. Бизнес-процесс должен строиться таким образом, чтобы откатная система была невыгодной, в противном случае – наказуемой, для его участников.

Для решения подобных проблем в рамках процессного подхода мы предлагаем учитывать компетентностную составляющую бизнеса. В современной литературе можно найти множество определений понятия "компетенции", проанализировав которое, мы пришли к выводу, что обобщенно под компетенциями целесообразно понимать формально описанные требования к личностным, профессиональным и другим качествам сотрудников компании. То есть компетенция – это любое качество индивида, которое влияет на эффективность его деятельности.

В рамках проектирования модели компетенций предполагается формирование ключевой компетенции бизнеса, которая представляет собой совокупность всех видов компетенций и находит свое отражение в основной цели функционирования предприятия. Для построения и описания многомерной модели бизнес-процесса нами предложено разделять компетенции на следующие.

Стандартные компетенции – общепринятый набор компетенций, навыки, которые доступны для овладения всем.

Отраслевые компетенции – специфический набор компетенций, приобретаемый внутри конкретной отрасли, сообщества, на различных семинарах, мастер-классах, конференциях и т.д.

Уникальные компетенции – набор компетенций, созданный внутри конкретной организации, конкретного бизнес-процесса, конкретными сотрудниками, до-

ступный только им и образующим коммерческую тайну организации.

С этой точки зрения, ключевая компетенция определяется как совокупность предложенных групп компетенций.

Понятие "компетентность" мы не связываем только лишь с качествами индивида, как это принято, то есть не рассматриваем его только лишь с точки зрения управления персоналом. В настоящее время многие ученые в своих трудах поднимают проблему управления человеческими ресурсами и их компетенциями. Однако они рассматривают управление человеческими ресурсами абстрагировано от процесса, в котором они задействованы.

Мы считаем, что управление персоналом и его профессиональными компетенциями должно осуществляться неотрывно от процесса, в котором они задействованы, поскольку персонал – это ресурс, элемент единого непрерывного бизнес-процесса. Более того, мы считаем, что понятие "компетентность" применимо ко всем основным элементам управленческой среды, проектируемой с точки зрения процессного подхода. То есть схему управления процессом необходимо прописать с точки зрения компетентностных требований к управленческой среде.

На наш взгляд, управление компетенциями внутри процесса позволит ускорить достижение основной цели моделирования процесса. С этой точки зрения, компетентностные требования, предъявляемые, как мы уже отметили, не только к участникам процесса, но и ко всем его элементам, приобретают значимый характер и определяются изменяющимися потребностями того или иного бизнес-процесса. Возникает необходимость в периодической оценке всех этапов процесса и компетентностных требований к составляющим бизнес-процесса и в сравнении их на предмет ответственности.

Так как ранее мы говорили о том, что, создавая эффективный бизнес-процесс, предприятие должно перестроить всю бизнес-среду, то можно сделать вывод о том, что проектируемый бизнес-процесс должен предъявлять требования к персоналу,

технике и другим его ресурсам. При этом для того, чтобы обеспечить его (процесса) эффективность, адаптивность и своевременность, он должен обладать гибкостью и способностью взаимодействовать со всеми своими элементами. Его работа должна быть построена на непрерывном мониторинге каждого подпроцесса. Система непрерывного мониторинга позволит оценивать текущий уровень эффективности бизнес-процесса, выявлять и устранять недостатки, "узкие места", повторяющиеся или излишние процедуры, мешающие выполнению всех условий, обеспечивающих соблюдение критериев оптимизации на каждом этапе выполнения работы, и определять способы повышения эффективности путем корректировки требований к компетентностной модели бизнес-процесса. Таким образом, целью проектирования компетентностно-ориентированной модели является создание процесса, который сможет обеспечить постоянное повышение эффективности работы предприятия с учетом влияния внешних факторов.

Для создания такого процесса мы предлагаем следующее поэтапное формирование компетентностно-ориентированной модели на примере управления закупками ткацкого производства.

На первом этапе владельцу бизнес-процесса важно определить требования к результату на выходе. Для обеспечения технологического процесса производства ткани предприятию необходимо закупить сырье, компетентностные требования к которому предлагаем определять по следующим направлениям:

- виды сырья;
- количественные и качественные его характеристики;
- ценовой диапазон и др.

В нашем примере в качестве сырья принимаются красители и различные виды пряжи. В зависимости от видовых, качественных, количественных и других характеристик производимой ткани в рамках первого этапа происходит разработка компетентностных требований закупаемой пряжи по указанным направлениям.

Так, для чулочного производства бесшовных женских чулок используется капроновая 3,3, капроновая швейная 3,3×2, хлопчатобумажная 10 нити.

Расход сырья на один десяток пар чулок 169,6 г всего с учетом отходов, в том числе по видам:

- нить капроновая 3,3...161,7 г,
- нить капроновая швейная 3,3×2...1,5 г,
- нить хлопчатобумажная 10...6,4 г.

На втором этапе определяются компетентностные характеристики ресурсов процесса закупки. Основными видами ресурсов, на которые необходимо обратить особое внимание при обеспечении процесса управления закупки пряжи, являются:

а) человеческие ресурсы. Важную роль здесь играет наличие следующих компетенций закупщиков: осведомленность об окружающей ситуации на рынке сырья, техническая подготовка, эффективный и оперативный сбор информации, оперативное решение проблем дефицита сырья, забота об оптимальном качестве пряжи (достаточном для производства ткани требуемого уровня качества) в соотношении с оптимальной ценой и др.

б) инфраструктура (в том числе).

Компетентностные требования к зданиям, рабочему пространству, средствам труда, оборудованию, транспортным коммуникациям, каналам связи и передачи информации можно считать общими для управления закупками практически всех отраслей промышленности. Особые компетентностные требования, на наш взгляд, необходимо предъявить к программному обеспечению, обслуживающему закупочную и производственную системы текстильного предприятия.

В текстильной промышленности затраты на сырье являются самыми большими в себестоимости продукции (более 50 %), поэтому экономия сырья – это путь снижения себестоимости ткани.

Таким образом, немаловажную роль на данном этапе играет наличие компетенции автоматизированного расчета потребности закупаемой пряжи, включающего:

– расчет производственной программы, в которой в соответствии с за-

данным объемом, ассортиментом и качеством продукции определяется годовой выпуск ткани каждого артикула в натуральном выражении, а также необходимое количество пряжи для выпуска этого объема;

– расчет отходов сырья по цехам ткацкого производства и по видам отходов;

– расчет количественного и ценностного баланса сырья.

В автоматизированном расчете потребности пряжи для ткацкого производства должны быть предусмотрены следующие компетентностные особенности:

– расчет всех систем нитей, из которых состоит ткань;

– автоматический расчет стоимости сырья в 100 метрах суровой ткани, что позволяет прогнозировать себестоимость суровой ткани уже на этом этапе;

– автоматический расчет массы пропитки, поступившей в производство и ее облета, вышедшего из производства;

– приклей и облет шлихты в балансе сырья не оцениваются, так как расходы на приобретение материалов для шлихтования учитываются по другой статье затрат калькуляции себестоимости суровой ткани.

Наличие или отсутствие указанной компетенции будет влиять на особенности третьего вида ресурсов:

– производственная среда – условия, в которых будет протекать процесс.

На следующем этапе владельцем процесса управления закупками пряжи определяются требования к продукту на входе бизнес-процесса закупок. А именно – на входе мы, как правило, будем иметь 2 элемента: потребность в закупке пряжи определенного вида с указанными количественными, качественными, ценовыми и другими характеристиками, а также информацию об имеющихся на рынке поставщиках пряжи. В качестве основных компетенций здесь можно выделить: эффективное выявление потребности и наличие эффективной системы формирования структуры поставщиков. Если первый элемент на входе будет определяться условиями технологического процесса (внут-

ренными условиями бизнеса), то второй – исходя из внешнего состояния рыночной среды будет носить менее устойчивый характер и зависеть преимущественно от компетенций поставщиков и закупщиков при прочих равных факторах, которые также должны подлежать регламентации. Здесь особое внимание хочется уделить компетенции, основанной на работе честных закупщиков. Данную компетенцию можно считать поистине уникальной в силу того, что недобросовестность закупщика, преследующего личную выгоду, способна причинить вред всей закупочной системе и разрушить попытки сделать ее работу максимально эффективной.

После описания всех элементов бизнес-процесса управления закупками пряжи для производства ткани с точки зрения компетентностных требований наступает этап сведения их в систему регламентов, которую, в свою очередь, также представляется возможным прописать через компетенции.

Основными нормативными документами, регламентирующими закупочные процессы на текстильном предприятии, являются.

- Положение о порядке проведения регламентированных закупок на предприятиях текстильной промышленности;

- Регламент бизнес-процесса, в нашем примере: "Управление закупками пряжи";

- Положение об отделе закупок

- Должностные инструкции.

Эти нормативные документы находятся в вертикальной иерархии на предприятии, и все компетентностные положения подчиненных документов должны напрямую зависеть и строго соответствовать компетентностным требованиям основного документа.

Компетентностные требования, предъявляемые к организации бизнес-процесса, должны быть прописаны в его Регламенте. Для текстильного предприятия помимо очевидных компетенций (соответствие требованиям системы менеджмента качества и создание процесса управления закупками пряжи, способного адаптироваться к изменениям отрасли, саморазвиваться и совершенствоваться) он может быть

представлен вариантом уникальной компетенции: сведение к минимуму возможности выхода ситуации из-под контроля и образования аврального режима работы.

В последнее время прослеживается четкая тенденция отказа предприятий от хранения излишков сырья на собственных складах, поскольку менеджмент увлекся антикризисной оптимизацией складских остатков. Основная цель – избежание "консервации" средств предприятия в виде чрезмерных товарных запасов на складах. С одной стороны, предприятие увеличивает эффективность производства, с другой – это осложняет деятельность закупщиков, поскольку действительно трудно работать в условиях отсутствия стоков, наличие которых дает запас времени для поиска поставщиков и организации очередной сделки. Поставщикам новые подходы к вопросу оптимизации складских остатков ставят дополнительные задачи, такие, например, как необходимость сверхсрочной поставки нужной номенклатуры сырья. Поэтому помимо вопросов цены и качества на передний план все больше выдвигается вопрос наличия нужных товаров на складах поставщика и возможность их быстрого перемещения на склады покупателя. Поставщики, у которых товар всегда в наличии и которые могут молниеносно отреагировать на заявку клиента, получают выгодное преимущество перед всеми остальными. Однако их немного, зачастую в силу специфики товара, который бывает скоропортящимся, дефицитным, требующим особых условий хранения, завозится только под заказ и т. д. Поэтому закупщику иногда приходится работать в авральном режиме, пытаясь быстро найти необходимый "еще вчера" товар и сделать все необходимое со своей стороны для организации поставки.

Таким образом, технология бизнес-процесса управления закупками, на наш взгляд, может быть представлена с учетом следующих компетенций.

Систематизация всех прошлых ошибок и разработка системы мер, помогающих избежать их повторения.

Ведение статистического учета авраль-ных закупок: когда, какой товар, в каком количестве, на какую сумму и по какой причине пришлось внепланово купить.

Наличие реестра "чрезвычайных" поставщиков.

Предложенная схема проектирования компетентностно-ориентированной модели управления процессом является укрупненной и требует более детального рассмотрения, что не представляется возможным в рамках настоящей статьи, а также предполагает изучение технологического процесса руководителями высокого уровня и выявление компетентностных требований ко всем его составляющим (персоналу, технике, ресурсам, продукту на входе). Процесс и цель его проектирования диктуют условия создания набора компетенций, а не наоборот. Такой подход позволит исключить построение процесса по технологии "подстраивания" под имеющиеся ресурсы и регламенты. Компетентностные требования к элементам бизнес-процесса, сформированные в результате его анализа, дают предпосылки для формирования требований к такому внешнему элементу, как "Поставщики" продукта на входе, информации, ресурсов и т.д. Завершается формирование системы обеспечения процесса разработкой системы регламентов, в которой находят отражение все сформированные компетентностные требования и взаимосвязи с общей совокупностью регламентов в целом по организации. После разработки всех требований, подбора соответствующих им элементов, формирования системы регламентов наступает этап создания собственно самой модели бизнес-процесса, которая будет ориентирована на

компетенции. В результате предприятие получит бизнес-процесс, прописанный через компетенции каждого из его элементов.

ВЫВОДЫ

Одной из основных целей предложенной технологии проектирования является разработка системы управления компетенциями, отвечающей основным требованиям управления бизнес-процессами на предприятии. Несомненным преимуществом данного подхода является то, что предприятие гарантированно получает систему, адаптированную к внутренним условиям ведения бизнеса, способную реагировать на изменение внешних условий рыночной среды, то есть – на 100% удовлетворяющую своим нуждам, отражающую свои способности и возможности и способную трансформироваться с ростом внутренних потребностей бизнеса и изменений потребительских предпочтений.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Арефьев А.О.* Управление компетенцией и ротация человеческих ресурсов проектно-ориентированного предприятия [Электронный ресурс]: Технологии корпоративного управления / А.О. Арефьев, А.Д. Баженов: http://www.iteam.ru/publications/project/section_39/article_2499/
2. ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Системы менеджмента качества. Требования.
3. *Елиферов В.Г., Репин В.В.* Бизнес-процессы: регламентация и управление. – М.: Инфра-М, 2005.
4. *Пиенников В.В.* Продвижение ТРМ: перед новым рубежом // Методы менеджмента качества. – 2003, №12.

Рекомендована кафедрой организации производства и логистики. Поступила 19.12.11.