

XXII КОНФЕРЕНЦИЯ ДИРЕКТОРОВ ПО ЗАКУПКАМ

Управление корпоративными закупками 2023



Технологии
Доверия

Ключевые аспекты управления закупками услуг охватывают инструменты SLA/КПЭ, установление корректных требований в техническом задании и применение интегральных метрик при выборе услуги

- 1 Оценка уровня качества закупаемой услуги
- 2 Требования к техническому заданию
- 3 Критерии выбора услуги



Закупка услуг требует фокусировки на качественных показателях, которые можно установить и измерить через инструмент соглашения об уровне качества услуг (SLA)¹, включающий в свою структуру ключевые показатели эффективности (КПЭ)

Типовая структура соглашения об уровне обслуживания позволит обеспечить прозрачность при распределении зон ответственности и контроль за процессом оказания услуг

Содержание SLA

1	Журнал изменений / Введение / Определения, используемые в SLA
2	Общая структура бизнеса
3	Распределение зон ответственности
4	Перечень КПЭ
5	Решение проблем и определение возможных путей эскалации
6	Процедура пересмотра договора SLA
7	Состав подписей

Описание структуры SLA

1. Ключевые понятия и трактовки терминов, встречающихся по тексту соглашения
2. Общий обзор структуры бизнеса, распределение ролей и обязанностей
3. Уровень предоставляемого сервиса, распределение обязанностей среди вовлеченных сторон по процессам, обозначение сроков действия соглашения
4. Перечень количественных и качественных показателей эффективности (ценообразование, сроки, уровень качества, производительность, степень удовлетворенности клиента) и соответствующих целевых значений
5. Изложение позиций заинтересованных сторон с предоставлением контактных данных, определение детальной процедуры и шагов на конкретных уровнях организации в соответствии с выделенными проблемами
6. Сроки и регулярность актуализации договора SLA с указанием ответственных сторон в результате утверждения предлагаемых поправок
7. Согласование договора SLA между вовлеченными сторонами (поставщик и заказчик)

Примечание: 1 – соглашение об уровне качества услуг (service level agreement, SLA) – соглашение между поставщиком услуг и заказчиком, в котором закреплены требования к качеству услуги, система штрафных санкций и прочие условия

Одним из ключевых факторов успеха закупки услуг является детальное определение всех требований к услуге в техническом задании

Техническое задание на закупку услуги должно покрывать следующие требования:

1. Описание закупаемой услуги
2. Характеристики услуги (качественные/количественные), которые позволяют оценить ее соответствие заданным целям, назначению и предъявляемым требованиям
3. Требования к исполнению услуги
4. Срок/длительность и место оказания услуги
5. Порядок приемки результатов услуги
6. Гарантийный период после оказания услуги (если применимо) и объемы гарантий
7. Квалификационные требования к поставщику услуги




Услуги можно разделить по критериям капиталоемкости, технологоемкости и трудоемкости

Капиталоемкие услуги относительно ограничены в быстром расширении производственных мощностей, что требует максимизации доходности на единицу мощности (пропускной способности) за счет цены услуг

Критерии выбора услуг	Примеры услуг	Номинальная мощность
Капиталоемкие услуги	Ж/д перевозки, авиаперелеты	Постоянная (пар поездов в сутки, человек за рейс)
Технологичноемкие услуги	Онлайн банкинг, услуги телекома	Масштабируема, стремится к максимуму (показатели ограничены производительностью ИТ систем)
Трудоемкие услуги	Юридические, медицинские и консультационные услуги	Переменная (человеко-часов)

Структура цены и ее компоненты зависят от типа предмета закупки и имеют различные источники данных

Тип предмета закупки

		Товары 	Сырье 	Услуги 	Компоненты цены	Пример источника
Компоненты цены	1	Себестоимость производства	Котировки товарных бирж	ФОТ Кол-во чел-часов * оплата в час	1	Себестоимость производства
	2				2	Котировки товарных бирж
	3				3	ФОТ
	4	Логистика		Накладные расходы	4	Логистика
	5	Прочие затраты			5	Накладные расходы
	6	Рентабельность			6	Прочие затраты
						<ul style="list-style-type: none"> Запросы поставщиков Техническая литература Биржевая информация (маркетинговые отчеты, аналитика) Статистика Тарифные калькуляторы Амортизация в капиталоемких услугах Калькуляции поставщика Отчетность компании с расшифровками

Спасибо за внимание!



Максим Витвицкий

Старший менеджер консультационной практики по повышению эффективности закупок

Телефон: +7 (968) 330-73-42

E-mail: maxim.v.vitvitskiy@tedo.ru



tedo.ru

Компания «Технологии Доверия» (www.tedo.ru) предоставляет аудиторские и консультационные услуги компаниям разных отраслей. В офисах «Технологий Доверия» в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже, Владикавказе и Нижнем Новгороде работают 3 000 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса.

© 2023 «Технологии Доверия». Все права защищены.