

Совершенствование операционной модели закупочной функции предприятия во внешнеэкономической деятельности

УДК:339.186
ББК:65.42
С-172

DOI: 10.24411/2072-8042-2021-3-27-37

Роман Александрович САМОЙЛОВ,
Всероссийская академия внешней торговли
(119285, Москва, Воробьёвское шоссе, д. 6А) -
студент 3 курса аспирантуры;

*М.видео - Эльдorado (Москва, ул. Нижняя Красно-
сельская, 20/12к20), Бизнес-центр «Новь» -
старший менеджер проектов,
e-mail: samoylov-r.a@mail.ru;*

Анна Викторовна КОМАРОВА,
кандидат экономических наук, доцент,
Всероссийская академия внешней торговли (119285,
Москва, Воробьёвское шоссе, д. 6А) -
профессор кафедры менеджмента и маркетинга,
тел.: 8(499) 143-25-41

Аннотация

В статье рассматривается взаимосвязь механизма управления и модели операционной деятельности компании/отдела. Производится анализ толкования терминов российскими и зарубежными экспертами. Дается авторское определение операционной модели и описываются её составные части. Приводятся проблемы определения операционной модели и её оптимизации/развития путём проектной деятельности. Определяются причины возникновения таких проблем и приводятся рекомендации по совершенствованию операционной модели работы. На примере операционной модели закупочной деятельности промышленного предприятия рассматриваются наиболее стандартные составляющие элементов модели.

Ключевые слова: механизм управления, операционная модель, конкуренция, закупочная деятельность, оптимизация, внедрение изменений, инновации.

Procurement Function of a Company in Foreign Trade: Improving the Operating Model

Roman Aleksandrovich SAMOILOV,
Russian Foreign Trade Academy (119285, Moscow, Vorobëvskoe shosse, 6A), 3 year of postgraduate
study, M.video - Eldorado (Moscow, st. Nizhnyaya Krasnoselskaya 20/12-20), Business Center
«Nov'» - Senior Project Leader, e-mail: samoylov-r.a@mail.ru,

Anna Viktorovna KOMAROVA,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Russian Foreign Trade Academy
(119285, Moscow, Vorobëvskoe shosse, 6A), Department of management and marketing, Professor,
Phone: (499) 143-25-41



Abstract

The article describes the relationship between the management mechanism and the operating model of a company/department. The analysis of the interpretation of terms by Russian and foreign experts is carried out. The author's definition of the operating model is given and its components are described. The problems of determining the operational model and its optimization/development through project activities are presented. The causes of such problems are identified as well as suggestions for improving the operational model work are provided. The most standard components of the procurement operating model of an industrial enterprise are considered.

Keywords: management mechanism, operating model, competition, procurement, optimization, change implementation, innovation.

В современных социально-экономических условиях, характеризующихся высоким уровнем конкуренции, компаниям необходимо постоянно повышать эффективность своей деятельности по различным показателям. В частности, предприятия должны опережать конкурентов в технологиях, применяемых на производстве, в уровне качества продукции, производимой компанией, в вопросах организации труда на предприятии и в показателях эффективности деятельности компании. Однако следует отметить, что помимо перечисленных показателей, также одним из важных для оценки успешности функционирования является уровень качества системы управления¹. Почему так происходит и в связи с чем качество управления выходит на первый план? На этот вопрос имеется ответ. Именно от качества управления зависит возможность организации получить конкурентные преимущества, иными словами, их развитие – «это одна из ключевых задач системы управления предприятием»².

Большинство рынков уже освоены и для того, чтобы успешно функционировать, требуется уделять особое внимание эффективности деятельности организации в условиях ограниченных ресурсов. Помимо данного фактора есть ещё один, он связан со скоростью и эффективностью внедрения инноваций в организацию. Именно они в большей степени сегодня определяют наличие конкурентных отличий. Инновации позволяют наращивать выручку, масштабировать бизнес и сокращать неэффективности в текущей деятельности. Одним из элементов, при помощи которого управленцы оказывают влияние на объект управления, является механизм управления. Сегодня слово «механизм» активно используется теоретиками и практиками в различных сферах экономической науки, хотя первоначально данное понятие применялось в технических науках. «Механизм – это сцепление, определяющее возможность движения»³. Экономистами данное понятие было заимствовано для целей описания взаимодействия в социально-экономических системах. Так, механизм управления – это, в первую очередь, средство, с помощью которого система управления оказывает влияние на управляемый объект.

Так, классические учебники и иные труды по менеджменту используют понятие механизм управления, как «составную часть системы управления, обеспечивающую воздействие на факторы, от состояния которых зависит результат деятельности управляемого объекта»⁴. Российскими учеными-теоретиками также давались иные определения данному понятию. Например, «совокупность правил, процедур и методик принятия решений»⁵. Данное понятие часто берется за основу современными теоретиками. В работе данного ученого механизм управления описывается с точки зрения входов и выходов. Это выглядит следующим образом. На первом этапе – этапе «входа» получают определенные данные. Это информация, требуемая для принятия того или иного решения. На следующем этапе – на этапе «выхода» на основе полученных в рамках первого этапа данных вырабатываются конкретные управленческие решения по вопросам формирования изменений условий, которые определяют целенаправленность развития.

Изучив международную практику, можно сделать вывод, что российские эксперты трактуют понятие механизма управления в соответствии с общепринятыми стандартами. К примеру, международная организация, занимающаяся выпуском стандартов (ISO) даёт определение понятию «механизм управления» следующим образом: это набор политик, процессов и процедур, используемых организацией для обеспечения выполнения задач, необходимых для достижения своих целей»⁶.

Похожее определение дают и эксперты-практики, которые специализируются на предоставлении услуг по управленческому консультированию. В частности, главный операционный директор консалтинговой компании Avalution Consulting Брайан Завада определяет механизм управления, «как структуру процессов и процедур, используемых для выполнения поставленных перед организацией задач и достижения набора связанных бизнес-целей»⁷. Брайан уверен, «что правильно выстроенный механизм управления позволяет обеспечить наиболее полную реализацию возможностей компании, что является основным требованием ключевых стейкхолдеров любой организации»⁸.

Данная точка зрения отражает актуальность исследуемой тематики. В условиях роста конкуренции и постоянной борьбы за поиск новых отличий и конкурентных преимуществ выстраивание оптимального механизма управления в организации позволяет добиться максимально эффективного использования имеющихся ресурсов, что открывает возможности для инвестирования сэкономленных денежных средств в альтернативные проекты, которые могут быть связаны как с экспансией бизнеса, так и с интенсивным ростом, основанным на внедрении новых технологий.

Если в трактовке понятия механизма управления нет существенных различий как среди российских экспертов, так и среди зарубежных учёных, то в объекте, на который руководители компании оказывают прямое влияние при помощи механиз-



ма управления, наблюдаются разночтения. Этим объектом является операционная модель деятельности компании. Что она из себя представляет? Начать следует с определения. Операционная модель – это применяемые способы и порядок реализации корпоративной стратегии в повседневной жизни. Для того чтобы разобраться в причине разночтения операционной модели, необходимо более детально ознакомиться с её составляющими элементами. В рамках текущей работы автор выделяет четыре ключевых элемента операционной модели, среди которых: организационная структура, бизнес-процессы, персонал и информационные технологии (см. рисунок 1).



Рис. 1. Составные элементы операционной модели

Fig.1. Components of the operating model

Источник: составлено авторами.

Можно сказать, что операционная модель – это своего рода структура, которая в том или ином виде может быть применена к любой организации. Оказывая влияние на составляющие операционной модели, можно существенно трансформировать бизнес компании. За счёт чего и как это происходит? В первую очередь, за счёт реализации проектов, которые направлены на изменение наполнения операционной модели. Почему же тогда возникают разночтения в её наполнении? Ответ лежит на поверхности, в первую очередь, это связано с разной спецификой деятельности организаций, которая оказывает существенное влияние на операционную модель. Среди факторов такого влияния можно выделить:

- размеры организации и специфику ее деятельности;
- вид и способ производства;
- количество поставщиков и их географическое положение;
- объёмы и номенклатура потребляемых материальных ресурсов;

- ассортимент производимой продукции и объёмы производства.

Именно от этих факторов в наибольшей степени зависит – какие бизнес-процессы работают в компании. Кроме того, они влияют на формирование организационно-функциональной структуры компании.

На примере функции закупок и снабжения промышленного предприятия рассмотрим наиболее распространённую практику организации работы отдела, а также формирования и наполнения операционной модели закупочной функции.

При формировании в компании отдела закупок и снабжения, данный отдел перенимает в себя множество функций. В частности, данный департамент становится ответственным за доставку, организацию хранения или складирования, а также в общем за управление запасами материальных ресурсов в организации. Выделяют три основные системы разделения функций между сотрудниками отдела закупок:

□ Функциональная система, включающая в себя: поставки на производство, поставки для продажи на склад и под заказ; поставки для обслуживания деятельности компании.

- Категорийная система, включающая в себя поставки позиций категорий 1, 2, 3.
- Региональная система, включающая в себя поставки как внутри России, так и поставки из Европы и Азии.

Смешанные системы имеют место в том случае, если процесс оформления заказа осуществляется поэтапно, с привлечением двух систем. Например, «категорийные» менеджеры определяют, сколько и чего надо заказывать, а «региональные» менеджеры отслеживают объединённые способы поставок всех этих позиций в заданных объёмах – каждый из своего региона. Соответственно, «категорийные» менеджеры отвечают за то, когда, сколько и чего было заказано, а «региональные» менеджеры за то, как это было поставлено.

Бизнес-процессы отдела закупок и снабжения также в сильной степени зависят от размеров предприятия. При этом среди большого количества процессов можно выделить три основных базовых направления, такие как функции планирования, организации, а также контроля и координации.

При этом выполнение функции планирования связано с такими процессами как:

- анализ и оценка внутренней и внешней среды организации, включая
- рынок производителей и поставщиков необходимых товаров;
- создание прогноза будущих потребностей организации в товарах всех видов, в том числе с планированием наиболее выгодных хозяйственных связей;
- формирование плана потребностей организации в товарах с установлением лимита для передачи отдельным отделам, производственным цехам;
- оперативное планирование снабжения.



Выполнение организационных функций связано с:

- участием в различных мероприятиях по презентации и продаже товаров;
- заключение договоров с поставщиками;
- обеспечение производства требуемыми материальными ресурсами;
- организация складского хранения.

К числу функций по оценке и координации работ относятся:

- оценка качества приобретаемых товаров;
- проверка поставщиков по вопросу надлежащего выполнения своих обязательств по заключенным договорам;
- организация претензионной работы с поставщиками, которые ненадлежащим образом выполняют свои обязательства по договорам;
- контроль за работой службы снабжения, разработка мер по управлению деятельностью по снабжению и повышению ее эффективности.

Следующим важным элементом операционной модели является персонал и его квалификация. Одной из характеристик квалификации являются профессиональные стандарты. Это своеобразные нормативы, которые позволяют идентифицировать функции и обязанности, подлежащие исполнению тем или иным специалистом, а также и выделить требования к образованию кандидата, его опыту и навыкам, предъявляемые при трудоустройстве.

Министерством юстиции Российской Федерации были утверждены разработанные Министерством труда и социальной защиты России отдельные профессиональные стандарты для специалистов и экспертов в области закупок:

- «Специалист в сфере закупок» (Приказ Минтруда РФ от 10.09.2015 N 625н)
- «Эксперт в сфере закупок» (Приказ Минтруда РФ от 10.09.2015 N 626н)

Тем не менее любая организация имеет свою специфику деятельности, которая влияет на организационную структуру и бизнес-процессы в компании, в связи с чем предложенные Минюстом профессиональные стандарты можно брать за основу при формировании своих собственных, но их необходимо адаптировать. В таком случае профстандарты помогут компании выполнять нижеперечисленные задачи:

- организовывать отбор кандидатов при трудоустройстве;
- создавать должностные инструкции;
- осуществлять оценку соответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе;
- определять уровень квалификации в случае увольнения при сокращении и др.

Заключительным элементом операционной модели являются информационные технологии. Сегодняшний объем информации и операций, которые проходят через специалистов службы закупок и снабжения трудно представить без автоматизации, основанной на использовании информационных технологий (далее по тексту

ИТ). Именно поэтому следует уделять особое внимание ИТ-составляющей при проведении цифровой трансформации бизнеса с целью его оптимизации и повышения эффективности деятельности. Сегодня уже невозможно вывести компанию на качественно новый уровень, имея низкий уровень зрелости ИТ-систем.

На основании проведенного анализа можно выделить следующие факторы, которые следует учесть при выборе ИТ-составляющей операционной модели:

- Произвести оценку уровня зрелости текущих информационных систем, которые автоматизируют работу специалистов отдела закупок и снабжения. На основании результатов оценки принять решение, какую часть бизнес-процесса следует доработать и автоматизировать, после чего выполнить намеченные действия.

- Проанализировать имеющийся рынок ИТ-инструментов и выбрать для себя новое ИТ-решение, которое в полной мере позволит покрыть потребность в автоматизации бизнес-процессов. Современные ИТ-системы имеют ряд преимуществ, таких как: высокая точность планирования, высокая гибкость при кастомизации, что позволяет адаптировать ИТ-решение практически под любую компанию, использование smart-алгоритмов и инструментов машинного обучения, которые делают жизнь сотрудников отдела закупок проще и высвобождают излишние трудозатраты специалистов.

Разобравшись в причинах разночтений наполнения операционной модели, можно задаться ещё одним вопросом: почему большое количество проектов, реализуемых в компаниях, признаются неуспешными? В первую очередь, это происходит в связи с недостижением ранее заявленных на инвестиционном комитете финансовых показателей по проекту. В таком случае возникает вопрос из-за чего чаще всего не получается достигнуть заявленных эффектов по проекту? Проанализировав специфику реализации проектов в крупных компаниях, авторы пришли к следующему выводу: большая часть проектов направлена на оптимизацию только одного из элементов операционной модели работы компании и не учитывает необходимые изменения в других составляющих её частях. К чему это приводит? Среди ключевых, наиболее часто встречающихся последствий, можно выделить следующие аспекты:

- Возникает дисбаланс в операционной модели, который не позволяет успешно внедрить произведённые изменения;
- Не выполняются финансовые показатели проекта;
- Меняется привычный способ работы сотрудников, что не даёт видимых и осязаемых результатов для них самих, и как следствие негативно сказывается на восприятии деятельности компании.

На основании проведенного анализа, можно заключить, что существуют серьёзные разночтения в понимании составляющих операционной модели организации закупочной деятельности в компании. Они связаны с разной спецификой деятельности компаний, ее функциональной направленностью. Именно поэтому



целесообразно при разработке корпоративной операционной модели организации закупочной деятельности опираться на базовые факторы. Среди них следует отметить: размеры организации и специфику ее деятельности, объемы, способы и виды производства, а также объемы и номенклатуру потребляемых ресурсов и количество поставщиков, представляющих их.

Кроме того, крайне важно использовать ситуационный подход при разработке операционной модели – условия и обстоятельства, в которых она функционирует. «Оптимизация операционной модели не является для предприятия лёгкой задачей»⁹, но в случае успеха позволяет предприятию добиться конкурентных преимуществ, «среди которых может быть сокращение длительности производственного цикла и снижение потребности в оборотных средствах»¹⁰.

Вторым ключевым выводом является тот факт, что при реализации проектов, направленных на доработку/совершенствование операционной модели, необходимо подходить к процессу трансформации структурно и учитывать влияние производимых изменений на все составляющие операционной модели. Преобразования, произведённые в бизнес-процессах, должны обязательно поддерживаться организационной структурой и квалификацией персонала.

В условиях современных реалий также необходимо обеспечить поддержку автоматизации реализуемых изменений, чтобы быстро реагировать на рыночные изменения и сокращать излишние траты специалистов. «Вместо этого на сегодняшний день в компаниях реализуется набор краткосрочных пилотных проектов по внедрению той или иной технологии»¹¹, что не приводит к ощутимым и значимым инновационным прорывам.

В заключении, следует еще раз отметить, что элементы операционной модели – это сообщающиеся сосуды, которые обеспечивают работу компании либо отдела и позволяют эффективно выполнять поставленные бизнес-задачи. Важно помнить, что изменения в одном из них неизбежно сказываются на всей остальной части операционной модели. Именно поэтому трансформация должна носить комплексный характер и учитывать изменения: в бизнес-процессах, организационной структуре, требуемой квалификации персонала, а также ИТ-решениях, которые поддерживают и автоматизируют процессы.

ПРИМЕЧАНИЯ:

- ¹ Баланчик, В. О. Оптимизация механизма управления затратами / В. О. Баланчик. // Молодой ученый, 2019, № 48 (286), С. 339.
- ² Климкин Ю.Н. О механизмах управления промышленными предприятиями // РППЭ. 2018. №3 (89). С. 22.
- ³ Мумладзе Роман Георгиевич, Васильева Инна Владимировна, Алешина Татьяна Николаевна Теоретические аспекты экономического механизма управления // Инновации и инвестиции. 2016. №9. С. 201.
- ⁴ Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Изд-во РДЛ, 2003. С. 43
- ⁵ Новиков Д.А. Введение в теорию управления образовательными системами. – М.: Эгвес, 2009. С.156
- ⁶ International Organization for Standardization (2001) Guidelines for the justification and development of management system standards. International Standard ISO Guide 72, Geneva, Switzerland. URL: <https://www.iso.org/standard/34142.html>
- ⁷ Avalution Consulting, Brian Zawada URL: <https://avalution.com/what-is-management-system/>
- ⁸ Там же
- ⁹ Постникова Е.С., Постникова Т.В. Построение операционной модели с учетом целей интегрированного планирования // Организатор производства. 2014. №1 (60). С. 48.
- ¹⁰ Коновалова Г.И. Операционная модель оперативного управления цифровым производством на машиностроительном предприятии // Организатор производства. 2020. №1. С. 43.
- ¹¹ Тарасов Иван Владимирович. Подходы к формированию стратегической программы цифровой трансформации предприятия // СРРМ. 2019. №2. С. 181.

БИБЛИОГРАФИЯ:

- Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
- Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Изд-во РДЛ, 2003. – 464 с.
- Новиков Д.А. Введение в теорию управления образовательными системами. – М.: Эгвес, 2009. – 156 с.
- Баланчик, В. О. Оптимизация механизма управления затратами / В. О. Баланчик. // Молодой ученый, 2019, № 48 (286), С. 339-343. – URL: <https://moluch.ru/archive/286/64628/> (дата обращения: 13.03.2021).
- Климкин Ю.Н. О механизмах управления промышленными предприятиями // РППЭ. 2018. №3 (89). С. 19-25. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-mehanizmah-upravleniya-promyshlennymi-predpriyatiyami> (дата обращения: 14.03.2021).
- Коновалова Г.И. Операционная модель оперативного управления цифровым производством на машиностроительном предприятии // Организатор производства. 2020. №1. С. 37-45.



Мумладзе Роман Георгиевич, Васильева Инна Владимировна, Алешина Татьяна Николаевна Теоретические аспекты экономического механизма управления // Инновации и инвестиции. 2016. №9. С. 201-205. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-ekonomicheskogo-mehanizma-upravleniya> (дата обращения: 14.03.2021).

Постникова Е.С., Постникова Т.В. Построение операционной модели с учетом целей интегрированного планирования // Организатор производства. 2014. №1 (60). С. 43-48. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-operatsionnoy-modeli-s-uchetom-tseley-integrirovannogo-planirovaniya> (дата обращения: 14.03.2021).

Тарасов Иван Владимирович Подходы к формированию стратегической программы цифровой трансформации предприятия // СРРМ. 2019. №2. С. 181-191.

Avalution Consulting, Brian Zawada URL: <https://avalution.com/what-is-management-system/>

Тарасов Иван Владимирович Подходы к формированию стратегической программы цифровой трансформации предприятия // СРРМ. 2019. №2. С. 181-192.

KPMG (2019) // Цифровые технологии в российских компаниях. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/01/ru-ru-digitaltechnologies-in-russian-companies.pdf>.

Khan N., Lunawat G., Rahul A. Toward an integrated technology operating model // McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/digital-mckinsey/our-insights/toward-an-integrated-technology-operating-model>.

International Organization for Standardization (2001) Guidelines for the justification and development of management system standards. International Standard ISO Guide 72, Geneva, Switzerland. URL: <https://www.iso.org/standard/34142.html>

BIBLIOGRAPHY:

Federal Law of 18.07.2011 No. 223-FZ "On the procurement of goods, works, services by certain types of legal entities."

Kruglova N.Yu., Kruglov M.I. Strategic management: textbook. - М.: Publishing house RDL, 2003. – 464 p.

Novikov D.A. Introduction to the theory of management of educational systems. - М.: Egves, 2009. – 156 p.

Balanchik, VO Optimization of the cost management mechanism / VO Balanchik. - Text: direct // Young scientist, 2019, No. 48 (286), S. 339-343. - URL: <https://moluch.ru/archive/286/64628/> (date of access: 13.03.2021).

Klimkin Yu.N. On the mechanisms of management of industrial enterprises // RPPE. 2018. No. 3 (89). S. 19-25. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-mehanizmah-upravleniya-promyshlennymi-predpriyatiami> (date of access: 03/14/2021).

Konovalova G.I. Operational model of operational management of digital production at a machine-building enterprise // Production organizer. 2020. No. 1. S. 37-45.

Mumladze Roman Georgievich, Vasilyeva Inna Vladimirovna, Aleshina Tatyana Nikolaevna Theoretical aspects of the economic mechanism of management // Innovations and investments. 2016. No. 9. S. 201-205. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-ekonomicheskogo-mehanizma-upravleniya> (date of access: 03/14/2021).

Postnikova E.S., Postnikova T.V. Building an operating model taking into account the goals of integrated planning // Production organizer. 2014. No. 1 (60). S. 43-48. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-operatsionnoy-modeli-s-uchetom-tseley-integrirovannogo-planirovaniya> (date of access: 03/14/2021).

Tarasov Ivan Vladimirovich Approaches to the formation of a strategic program for digital transformation of an enterprise // SRRM. 2019. No. 2. S. 181-191.

Avalution Consulting, Brian Zawada URL: <https://avalution.com/what-is-management-system/>

KPMG (2019) // Digital technologies in Russian companies. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/01/ru-ru-digitaltechnologies-in-russian-companies.pdf>.

Khan N., Lunawat G., Rahul A. Toward an integrated technology operating model // McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/digital-mckinsey/our-insights/toward-an-integrated-technology-operating-model>.

International Organization for Standardization (2001) Guidelines for the justification and development of management system standards. International Standard ISO Guide 72, Geneva, Switzerland. URL: <https://www.iso.org/standard/34142.html>

