

Централизация закупочной деятельности промышленных предприятий

Роман Александрович САМОЙЛОВ,

Всероссийская академия внешней торговли

(119285, Москва, Воробьевское шоссе, д.6А) - студент 2 курса аспирантуры,

PricewaterhouseCoopers (125047, г. Москва, ул. Бутырский вал 10,

Бизнес-центр «Белая площадь», тел: +7 495 967 6000) -

старший консультант, e-mail: samoylov-r.a@mail.ru

УДК 658:339

ББК 65.29:65.42

С-173

Аннотация

В статье рассмотрены основные положения закупочной деятельности внешнеторгового предприятия в сфере промышленности. Определена важность процесса закупок и представлены его цели. Описаны проблемы, которые на сегодняшний день возникают при управлении процессом закупок и дана характеристика основных организационно-функциональных моделей работы системы закупок. Детально описаны преимущества и недостатки каждой модели. Представлена проблема выбора модели централизации закупочной деятельности и описаны факторы, которые оказывают влияние на выбор той или иной организационно-функциональной модели. Представлены условия решения проблемы и даны рекомендации по совершенствованию функции закупок.

Ключевые слова: закупочная деятельность, модель централизации функции закупок, организационно-функциональная модель системы закупок, МТП, сокращение расходов, повышение конкурентоспособности.

Centralized procurement of foreign trade industrial enterprises

Roman Aleksandrovich SAMOILOV,

Russian Foreign Trade Academy (119285, Moscow, Vorob'evskoe shosse, 6A) -

2 year of postgraduate study,

PricewaterhouseCoopers (125047, г. Moscow, Butysky Val 10,

White Square Office Center, Tel: +7 495 967 6000) -

Senior Associate, e-mail: samoylov-r.a@mail.ru

Abstract

The article deals with the key principles of the procurement activities of an industrial enterprise. The importance of the procurement process is defined, and its goals are presented. The problems that currently arise in the management of the procurement process are described and the characteristics of the main organizational and functional models of the procurement system



are given. The advantages and disadvantages of each model are described in detail. The article presents the issue of choosing a model for centralizing procurement activities and describes the factors that influence the choice of an organizational and functional model. The conditions for solving the problem are presented and suggestions for improving the procurement function are given.

Keywords: procurement activities, model for centralizing the procurement function, organizational and functional model of the procurement system, material and technical values, reducing costs, improving competitiveness.

Для стабильной работы любого предприятия необходимо постоянное наличие различных материальных запасов, начиная от канцелярских принадлежностей и заканчивая сырьем, которое приобретается с целью его дальнейшей переработки. Практика показывает, что 70% внешнеторговых предприятий в сфере промышленности сталкиваются с проблемами в области закупок, в частности, в результате выбора неподходящей модели централизации закупочной деятельности. Важно соблюдать баланс между запасами, требуемыми для обеспечения бесперебойного производства и наличием излишек, способных приводить к дополнительным расходам на складирование и обеспечение сохранности. Для того чтобы контролировать данное соотношение, а также оптимизировать затраты на закупку материально-технических ценностей (далее МТЦ), специалистами по закупкам были разработаны несколько моделей централизации закупочной функции, которые позволяют повысить прозрачность осуществления закупочных процедур и сократить издержки на закупку МТЦ за счет получения дополнительной выгоды за объем.

Вопрос эффективного управления процессом закупок становится наиболее актуальным в условиях жесткой конкуренции и денежных ограничений на величину оборотных средств. В процессе роста и развития внешнеторговых компаний расходы, относящиеся к косвенным закупкам, растут, в больших организациях они могут приближаться к размерам ЕВITDA. И по этой причине уменьшение расходов на косвенные закупки на 10-15% может существенно повлиять на показатели, отражающие прибыльность внешнеторговой компании в сфере промышленности в целом.

По мнению ряда исследователей, сегодня «управление закупками – интегрированный процесс, от которого зависит эффективность вложенных инвестиций, эффективность производственного процесса, конкурентоспособность выпускаемого продукта»¹. В связи с этим многие внешнеторговые предприятия сегодня акцентируют внимание на модернизации закупочной деятельности и повышении ее



качества. Значимость процессов закупок и снабжения становится очевидной при появлении сложностей в поиске требуемых МТЦ и увеличении уровня конкуренции среди потенциальных поставщиков при проведении конкурентных закупок. Компании разрабатывают и внедряют структурированные и формализованные бизнес-процессы закупочной деятельности, имплементируют современные стандарты управления закупочной деятельностью, что позволяет повысить эффективность взаимодействия с поставщиками, решить имеющиеся логистические проблемы и уменьшить расходы на закупку.

Таким образом, закупочная деятельность – это совокупность бизнес-процессов, без которых невозможно сегодня представить ни одну компанию, начиная с общества с ограниченной ответственностью с численностью работников в 3-5 человек и заканчивая такими большими организациями, как холдинги с бюджетами в несколько сотен миллиардов рублей и среднесписочной численностью более сотни тысяч человек.

Построение и поддержание эффективной функции закупок в организации является одной из наиболее важных задач, стоящих перед менеджментом при реализации проектов по повышению операционной эффективности независимо от организационно-правовой формы компании, осуществляющей закупки.

Среди наиболее значимых целей закупочной деятельности выделяют:

- Повышение уровня эффективности и увеличение конкурентоспособности.
- Уменьшение расходов накупаемую категорию МТЦ.
- Обеспечение бесперебойной поставки материально технических ценностей, отвечающих существующим стандартам качества.
- Поиск и продвижение надёжных поставщиков с должным уровнем квалификации.
- Увеличение уровня операционной эффективности и уменьшение административных расходов.
- Унификация и стандартизация номенклатуры закупаемых МТЦ.
- Организация наиболее эффективного взаимодействия между подразделениями компании
- Соблюдение требований законодательства и существующих политик компании.

Несмотря на всю важность процесса закупок и снабжения, ему на сегодняшний момент во многих организациях не уделяют должного внимания. Это происходит по следующим причинам:

- Большинство компаний в России находятся на этапе роста, когда сокращение издержек не является приоритетом для менеджмента компании.
- Затраты на непрямые материалы и услуги составляют небольшой процент в себестоимости.

□ Менеджмент в первую очередь акцентирует внимание на вопросах оптимизации прямых закупок.

□ Расходы компании отражаются в различных бюджетах и, более того, в различных информационных системах, что создает трудности их выделения из общей суммы накладных расходов.

При этом ряд международных источников выделяет три основные проблемы при управлении непрямыми закупками: недостаток ресурсов, планирование потребности и взаимодействие с бизнес-заказчиками². Именно об участии бизнес-заказчиков, взаимодействии с ними и степени их автономии при проведении закупочных процедур и пойдет речь дальше.

В России на сегодняшний момент большая часть внешнеторговых компаний работает по децентрализованной модели осуществления закупок. Данная модель предполагает, что закупки товаров, работ и услуг осуществляются функциональными подразделениями либо региональными филиалами самостоятельно.

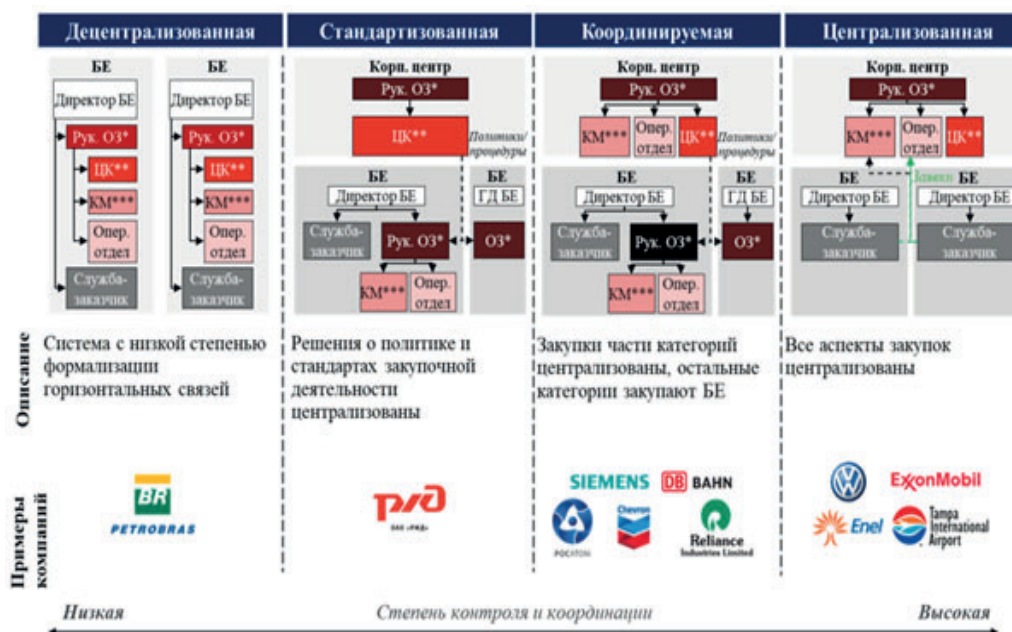
Идея, которая лежит на поверхности при реализации цели по повышению уровня контроля расходов, – это централизация не прямых закупок. В данной ситуации существующие бизнес-планы по централизации сталкиваются с обоснованными аргументами функциональных служб, в частности, что централизация увеличивает количество бумажной работы, создает ситуацию, при которой невозможно в должной мере контролировать поставщиков, приводит к формальному отношению к процессу. В результате все это не позволяет достичь необходимого уровня удовлетворенности бизнес-заказчиков. В связи с этим, появляется проблема, как найти сбалансированное решение, которое бы позволило не блокировать существующие процессы в организации и в то же время получить дополнительный экономический эффект, снизив затраты на закупаемые МТЦ? Для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо разобраться в том, какие же модели централизации существуют и какие преимущества и недостатки они несут.

Существует четыре основные модели организации закупочной деятельности, которые используются на сегодняшний день внешнеторговыми промышленными компаниями (см. рисунок 1).

Децентрализованная модель – предполагает проведение закупок бизнес-заказчиками. Иными словами, закупочная деятельность сосредоточена в региональных или функциональных подразделениях, и для сотрудников, которые их выполняют, закупочная деятельность является дополнительной, а не основной. Данную модель сегодня используют многие компании, в качестве примеров можно привести крупнейшую нефтегазовую компанию Petrobras. Среди ее преимуществ можно выделить наиболее эффективное удовлетворение требований заказчиков и эффективность горизонтального взаимодействия. При этом в качестве недостатков можно отметить трудоемкость внедрения единых подходов к осуществлению закупок, отсутствие механизмов для получения экономии за счет консолидации объемов.



Основные модели организации закупочной деятельности



Источник: составлен автором.

Стандартизованная – предполагает создание группы экспертов, специалистов по закупкам на уровне корпоративного центра организации, чьей задачей будет разработка и поддержание единого стандарта закупочной деятельности. Так, устанавливается минимальный уровень требований (определенных шагов), при выполнении которых обеспечивается эффективное выполнение закупки. Например, это может быть требование об обязательном создании объявления о проведении закупки, требование о направлении запроса поставщику об уменьшении цены закупки, требование к минимальному количеству предложений, которые должны быть рассмотрены компанией. Стандартизованную модель централизации закупочной деятельности использует холдинг ОАО «РЖД», так как компания обладает большим количеством филиалов и структурных подразделений на территории России, которым требуется закупка МТЦ, работ и услуг. Департаменты, которым необходимо осуществить закупку, действуют согласно единому стандарту, то есть совершают одинаковое количество прописанных шагов. Процесс проходит через одни и те же точки контроля. Тем не менее, сохраняется гибкость, максимально

учитываются потребности бизнес-заказчиков, решения принимаются оперативно. При сохранении распределения обязанностей по закупке среди функциональных и региональных подразделений, обязанность выбора поставщика не является перво-степенной для специалистов. В рамках данной модели не предусматривается использование возможностей консолидации потребностей организации в целом и получения у поставщиков дополнительных скидок за объем закупаемой продукции. Довольно часто центр методологической поддержки не имеет сильного влияния в компании, и его рекомендации не исполняются полностью.

Координируемая – предполагает централизованный выбор поставщика, при котором бизнес-заказчики также принимают участие путем создания закупочных спецификаций и критериев, которым необходимо следовать при осуществлении процесса выбора поставщика. В рамках данной модели закупка осуществляется специализированным отделом организации, который основной целью своей деятельности ставит получение выгодных условий закупки. Ее на сегодняшний момент используют крупные компании, такие как Siemens, Росатом, Deutsche Bahn, которые хотят получать все преимущества от консолидации объема закупок и иметь прозрачный процесс ведения закупочной деятельности с целью контроля совершаемых сделок.

Данная модель предоставляет компании возможность применять широкий выбор инструментов для оптимизации. Например, консолидация, управление условиями соглашений, неценовые критерии отбора, применение различных форм закупок, проведение переговоров. При этом основные обязанности по организации процесса закупки, не свойственные функциональным и региональным подразделениям, реализуются отделом закупок. Внутренний заказчик же сохраняет за собой лишь ключевую функцию – создание и формулирование определенной потребности, а также требований к товару, услуге и поставщикам. Одной из основополагающих проблем в данном методе является то, что функциональные подразделения формально транслируют потребность, а закупочная функция заключает договоры на то, что заказал внутренний заказчик. Данная проблема может быть решена путем поддержания активного диалога между внутренними заказчиками и отделом, осуществляющим закупочную деятельность.

Централизованная – подразумевает, что все решения при реализации закупочного процесса принимаются в корпоративном центре внешнеторговой организации в сфере промышленности, а закупка осуществляется отделом закупок. Данная модель закупок наиболее часто применяется в крупносерийном машиностроении, для которого характерно централизованное определение модельного ряда производимой промышленным предприятием продукции. Соответственно, и все комплектующие детали для такой продукции должны приобретаться централизованно. Логично, что в основном данную модель используют такие компании, как Volkswa-

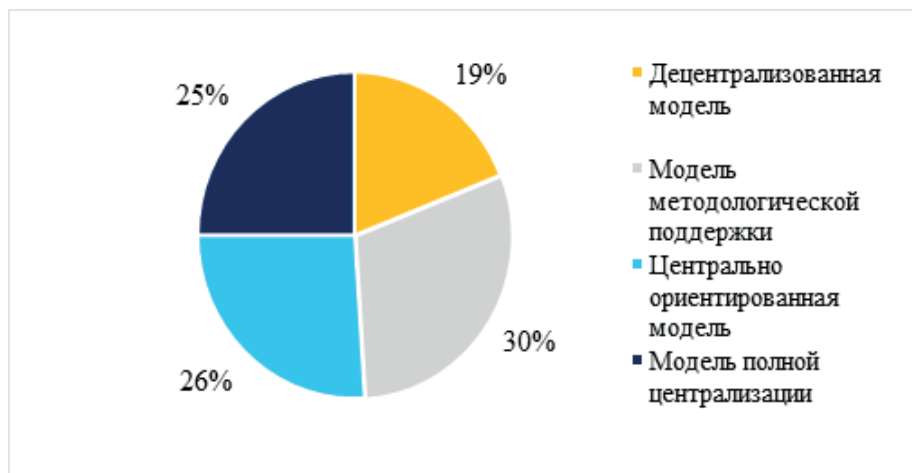


gen, BMW, Exxon Mobil и с 2015 года центр организации закупочной деятельности АВТОВАЗ-Renault-Nissan (ARNPO).

Сегодня хозяйственные субъекты, которые работают в России, в основном используют стандартизованную и координируемую модели (см. рисунок 2).

Рисунок 2

Статистика использования моделей централизации Российскими компаниями

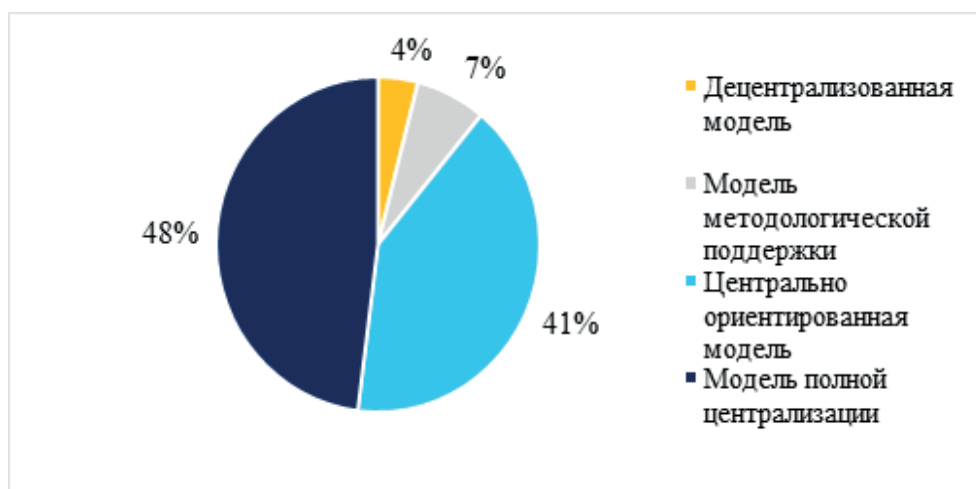


Источник: Marisa Brown, Procurement improvement begins with process, <https://www.scmr.com/topic/tag/APQC>.

При этом в мире все сильнее делается акцент на модели полной централизации (см. рисунок 3), так как она позволяет повысить финансово-экономическую эффективность расходования средств за счет максимального использования резервов укрупнения закупок и полностью стандартизированного процесса.

Рисунок 3

Статистика использования моделей централизации иностранными компаниями



Источник: Marisa Brown, Procurement improvement begins with process, <https://www.scmr.com/topic/tag/APQC>

Однако в вопросе о централизации отсутствует не только общее решение для всех организаций, но даже для компаний одной отрасли. Вопрос, необходимо централизовать закупки или нет, следует решать в отношении каждой конкретной категории приобретаемых товаров по-отдельности. Для этого необходимо сформировать матрицу централизации (см. рисунок 4).



Критерии централизации закупок



Источник: составлен автором

Данная матрица является базой для принятия решений. Она позволяет получить ответы на следующие вопросы:

- на какие товары приходится больше всего расходов;
- каких поставщиков можно назвать ключевыми для компании;
- какая продукция и какие услуги требуются конкретным департаментам организации.

Ответы на вышеуказанные вопросы позволяют уже на начальном этапе принять решение о необходимости консолидации потребностей или о проведении переговоров с поставщиками о получении компанией скидки за объем закупаемых товаров.

Следующим шагом должно быть определение категорий товаров, которые можно закупать централизованно, а какие целесообразно оставить в ведении обособленных подразделений или функций для методологической поддержки. В таком случае два фактора должны подлежать оценке. Во-первых, возможность стандартизации товарных позиций и, во-вторых, расположение ключевых поставщиков.

Наибольшая эффективность от централизации достигается при осуществлении централизации по категориям товаров, которые закупаются большим количеством подразделений. Это происходит в результате укрупнения объема заказа.

Также при принятии решения необходимо учитывать следующий фактор – уровень концентрации поставщиков. Чем более концентрирован рынок на уровне страны, тем больше возможностей у внешнеторговой компании в сфере промышленности для централизации закупок. В данной ситуации взаимодействие с поставщиками осуществляются не в обособленном подразделении, а в месте нахождения органов управления компании.

Следующим важным фактором для реализации централизации процедуры закупок является уровень зрелости данного процесса. Опрос руководителей об основных направлениях развития закупочной деятельности показывает, что более 60%³ управленцев отмечают недостаточный уровень компетенции персонала в качестве одной из ключевых проблем. Именно поэтому при принятии решения о необходимости централизации категорий необходимо сначала оценить процесс закупок в обособленных подразделениях и начать централизовать закупки наиболее значимых категорий в центре, независимо от географии и уровня концентрации поставщиков. Осуществление централизации в данной ситуации имеет следующие задачи:

- осуществить контроль над уровнем затрат;
- внедрить единые технические требования для всех категорий;
- определить ключевых поставщиков в регионах присутствия и установить критерии для них;
- транслировать единые ожидания на рынке поставщиков.

Подводя итог, можно сказать, что сегодня в мире не существует признанной эталонной организационно-функциональной модели закупочной деятельности. Причин этому несколько: разный уровень развития экономических субъектов, исторические особенности деятельности организаций. Наряду с этими факторами при выборе модели необходимо также руководствоваться волатильностью спроса на МТЦ и синергетическим эффектом от консолидации.

ПРИМЕЧАНИЯ:

¹ Кокшарова В. В., Кропачев А. А. Значение технических характеристик при управлении закупками материальных ресурсов // *Дискуссия*. 2013. № 1. С. 59

² Booz & Company analysis, SSEF Pre-Event survey responses, 2018. P 4-7

³ Booz & Company analysis, SSEF Pre-Event survey responses, 2018. P 8-9

БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Архалович О.В. Принципы контрактной системы в сфере закупок /О.В. Архалович [Текст] // *Юридическая наука и правоохранительная практика*. 2013. № 3 (25). С. 124-127



2. Бакшеева Т.В. Оценка экономической деятельности эффективности проведения закупочной деятельности в рамках 44-ФЗ / Т.В. Бакшеева // Студенческий: электрон. научн. журн., 2017. № 11 (11). Режим доступа: <https://sibac.info/journal/student/11/81533> (дата обращения: 09.01.2020).

3. Братухина Е.А. Актуальные вопросы закупочной деятельности промышленных предприятий / Е.А. Братухина [Текст] // Вестник университета, 2012. С. 5-8.

4. Иванов О.Б. Регулируемые закупки и формирование системы контроля за ними в крупных государственных компаниях / О.Б. Иванов [Текст] // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика, 2016. С. 7-29.

5. Кокшарова В. В., Кропачев А. А. Значение технических характеристик при управлении закупками материальных ресурсов // Дискуссия. 2013. № 1. С. 58–62

6. Пьянкова Н.Г. Особенности автоматизации бизнес-процессов закупочной деятельности / Н.Г. Пьянкова [Текст] // Новая наука: теоретический и практический взгляд, 2016. № 11-1. С. 126-130.

7. Савинов Ю.А., Орлова Г.А., Тарановская Е.В., Басилашвили Т.П. Развитие промышленного сотрудничества в рамках ЕАЭС // Российский внешнеэкономический вестник, №5, 2019, С 54-78.

8. Booz & Company analysis, SSEF Pre-Event survey responses, 2018. P 4-9

9. Marisa Brown, Procurement improvement begins with process <https://www.scmr.com/topic/tag/APQC>

BIBLIOGRAPHY:

1. Arkhalovich O.V. The principles of the contract system in the field of procurement / O.V. Arkhalovich [Text] // Jurisprudence and law enforcement practice. 2013. No. 3 (25). p. 124-127

2. Baksheeva T.V. Evaluation of economic activity of the effectiveness of procurement activities in the framework of 44-FZ / T.V. Baksheeva // Student: electron. scientific Zh., 2017. No. 11 (11). Access mode: <https://sibac.info/journal/student/11/81533> (accessed date: 01/09/2020).

3. Bratukhina E.A. Actual issues of procurement activities of industrial enterprises / E.A. Bratukhina [Text] // Bulletin of the University, 2012. p. 5-8.

4. Ivanov O.B. Regulated procurement and the formation of a control system for them in large state-owned companies / O.B. Ivanov [Text] // STAGE: economic theory, analysis, practice, 2016. p. 7-29.

5. Koksharova V.V., Kropachev A. A. The value of technical characteristics in the management of procurement of material resources // Discussion. 2013. No 1. p. 58–62

6. Pyankova N.G. Features of automation of business processes of procurement activities / N.G. Pyankova [Text] // New Science: Theoretical and Practical View, 2016. No. 11-1. p. 126-130.

7. Savinov Y.A., Orlova G.A., Taranovskaya E.V., Basilashvili T.P. Development of industrial cooperation within the EEU / Russian foreign economic Bulletin // No. 5. 2019. p. 54-78.

8. Booz & Company analysis, SSEF Pre-Event survey responses, 2018. P 4-9

9. Marisa Brown, Procurement improvement begins with process <https://www.scmr.com/topic/tag/APQC>

