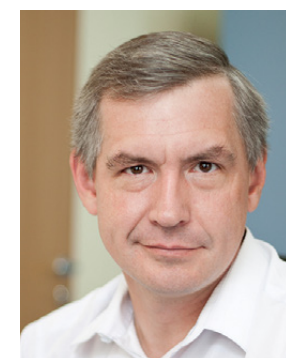


# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ

Сокращение затрат на приобретение материальных ресурсов — сырья, сопутствующих товаров, работ и услуг — часто становится основным способом повышения экономической эффективности предприятий. Одним из методов решения этой задачи может стать применение стратегических подходов в управлении закупочной деятельностью.



**ЮРОВ**  
Сергей Викторович,

эксперт компании «Фогсофт»



Стратегическое управление закупками — современный подход мобилизации затрат предприятия, предполагающий привлечение всех возможных ресурсов, в том числе не задействованных ранее, для решения стратегических задач закупочной логистики предприятия с учетом существующих рыночных условий. (Данное определение родилось в результате опыта работы в сфере повышения закупочной эффективности российских предприятий.)

Для успешной реализации методов стратегического управления закупками необходимо:

1. Формирование команды для осуществления стратегического управления закупками. Команда может быть сформирована как из существующих работников, так и из специалистов со стороны.
2. Выявление стратегических проблем. Многосторонний анализ деятельности предприятия на всех этапах закупочной логистики.
3. Расстановка приоритетов. Выделение ключевых товарных групп, закупку которых необходимо перевести на стратегический уровень.
4. Формулировка перечня стратегических задач по каждой из выбранных ключевых товарных групп.
5. Выбор наиболее эффективных инструментов для решения поставленных стратегических задач, в том числе внедрение методов автоматизированного управления закупками.
6. Оценка результатов с целью дальнейшего совершенствования «проблемных» направлений.

Необходимость стратегических решений может быть вызвана самыми разными причинами.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ № 1. КОНКУРЕНЦИЯ

Нередко причиной принятия тех или иных стратегических решений становится недостаточная конкуренция, даже монополизм, ключевых поставщи-

ков предприятия. Бывает, закупает предприятие ключевую товарную группу у одного поставщика год, два, пять, а потом оказывается, что на соседнем рынке аналогичный товар можно приобретать в три раза дешевле.

Стратегическим решением в данном случае может быть искусственное формирование предприятием конкурентной среды у поставщиков по этой «проблемной» товарной группе. Какие методы можно здесь предложить? Для начала предприятию необходимо сформировать пул качественных поставщиков. Подходящий инструмент — проведение предварительной квалификации поставщиков. Важность данного процесса сложно переоценить. Так, если предприятие выберет поставщика, который будет не в состоянии поставлять сырье или комплектующие, отвечающие согласованным стандартам качества, это может привести к превышению нормы отходов или дорогостоящим переделкам, требующим дополнительных расходов. Если поставщик не сможет выполнить согласованный график поставки, это повлечет за собой срыв плана работ, что значительно уменьшит суммарную эффективность производства. Более того, кончиться все может закрытием поточной линии или тем, что затраты предприятия не закончатся в случае прекращения выпуска продукции. После проведения проверки поставщика в рамках предварительной квалификации заказчик целенаправленно выясняет, способен ли его контрагент обеспечить необходимую номенклатуру, качество и объемы поставок.

Следующий шаг — построение максимально эффективного взаимодействия с пулом стратегических поставщиков. При этом важно помнить, что все затраты поставщиков всегда оплачивает заказчик. Соответственно предприятию предстоит задуматься о способах оптимизации этих затрат. Начинать следует с самых простых, универсальных. Например, постараться снизить затраты стратегических поставщиков на участие в закупочных процедурах, сократить или вовсе отменить обеспечение участия в торгах или исполнения договора, предложить им взаимную интеграцию с информа-

ционными системами предприятия и, самое главное — позволить выигрывать.

Следующий шаг — исследование ключевых поставщиков с целью выявления возможных точек роста эффективности. И, наконец, делать все, чтобы сотрудничество с новыми стратегическими поставщиками было долгосрочным, взаимовыгодным, целесообразным. Тогда оно обязательно будет происходить в атмосфере здоровой конкуренции.

### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ № 2. ГЛОБАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Хорошо, когда на рынке вообще есть аналог и есть на чем строить конкурентную среду для стратегических поставщиков. Хуже, когда предприятие закупает нестандартные комплектующие, которые, например, производит единственный завод в России.

В данном случае может быть принято стратегическое решение о переходе на закупку более стандартных комплектующих, среди поставщиков которых имеется достаточная конкуренция. Это решение, как правило, влечет за собой изменение производственных процессов — от конструкторов до сборки и закупки.

В этом суть стратегического управления. Ради получения рыночных преимуществ можно и предприятие переоборудовать. Впрочем, сейчас станки программируются и новое оборудование может и не потребоваться.

В свое время крупнейший мировой производитель безалкогольных напитков, основным сырьем которого являются натуральные и искусственные подсластители, столкнулся с неурожаем сахара. Далее ожидаемо последовали существенный скачок цен, проблемы с поставками и т.д. Найденное стратегическое решение — закупать не сахар, а аспартам (сахарозаменитель). То есть заменить одну ключевую товарную группу на другую. Конечно, компании пришлось изменить технологию производства, что потребовало капиталовложений и времени, но проблема была решена быстро и, как оказалось, весьма эффективно. Более того, к использованию сахара данный производитель возвращаться уже не стал. Во-первых, потребитель разницы не заметил и, во-вторых, с сахарозаменителем производство в принципе оказалось дешевле.

### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ № 3. ФОРС-МАЖОР

Форс-мажоры часто требуют принятия немедленных стратегических решений. Так, у предприятия КамАЗ некогда сгорел цех по производству собственных двигателей. Производство могло остаться. Что сделал КамАЗ? Руководство завода решило ставить двигатели ЯМЗ, наиболее приближенные к параметрам родных двигателей КамАЗа. Но эти

двигатели немного отличались и не вставали в КамАЗы идеально. Тогда был заключен договор с «Автодизельсервисом», который разработал специальный комплект переоборудования двигателей ЯМЗ. К слову, это вариант, когда заказчик непосредственно влияет на номенклатуру поставщика. В результате двигатели ЯМЗ стали подходить КамАЗам и производство было спасено.

Впоследствии КАМАЗ восстановил свой цех по производству двигателей, но до сих пор есть много желающих заменить их на двигатели ЯМЗ.

### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ № 4. БЕСЦЕННАЯ МЕЛОЧЕВКА

Не так давно один из крупнейших российских банков объявил конкурс на разработку автоматизированной системы управления закупками малоценного имущества — офисные принадлежности и другие товары, необходимые для обеспечения текущей деятельности сотрудников, «мелочевка». Решение о необходимости внедрения подобной системы также можно назвать стратегическим. Накладные расходы при закупках данного типа могут превышать реальную стоимость этих товаров более чем в 10 раз, а ежегодный объем затрат на «мелочевку» может быть совершенно не совместим со стратегическими целями предприятия.

Накладными расходами в этом случае оказалось дорогостоящее рабочее время сотрудников. Во-первых, сотрудников, занимающихся вместо своей основной работы приобретением или согласованием подходящих товаров с отделом АХО, во-вторых, сотрудников самого отдела АХО, который должен оперативно обрабатывать все поступающие заявки и передавать запросы поставщикам — организовать оплату — отслеживать фактическое получение и качество. И, наконец, время бухгалтерии, которая проверяет соответствие заявки — счет — оплата — получение.

Существует ряд подходов к решению этой проблемы — от полной передачи этой функции на аутсорсинг до построения автоматизированной системы мгновенного заказа у поставщиков и автоматических расчетов, доступной на самых нижних уровнях структурной иерархии.

Рассмотрим метод автоматизации, где также может быть актуально проведение процедуры предварительной квалификации, в рамках которой поставщик подтверждает соответствие требованиям заказчика. Таким образом, заказчик может договориться с поставщиком об особых условиях поставки, организовать электронный документооборот, обеспечить выгрузку номенклатуры поставщика в систему управления закупками и так далее.

Для наглядности предлагаю ознакомиться с примерной схемой организации процесса приобретения предприятием малоценных това-

ров с помощью автоматизированной системы управления закупками. Допустим, сотруднику потребовалась красная капиллярная ручка. Он вводит в систему информацию о своей потребности, выпадает иллюстрированный каталог ручек с описанием, и далее сотрудник отправляет подходящий вариант в «корзину покупок». Если сотрудник не вышел за рамки согласованного внутри организации бюджета на самостоятельные траты, то заказ автоматически направляется поставщику. В случае превышения установленного бюджетного лимита заказ требует подтверждения от ответственного лица, которое в режиме реального времени уведомляется обо всех поступающих в систему заявках.

С доставкой также проблем не бывает. В зависимости от договоренностей, полученных в результате предварительной квалификации, она может быть как бесплатной, так и происходить за символическую плату. Далее, опять же через систему, заказ оплачивается с оформлением всех необходимых документов для автоматической передачи в электронную бухгалтерию организации.

Представленный подход не отменяет работу с поставщиком, но делает ее плановой и системной, а не стихийной.

### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ № 5. РУТИНА

Вернемся к определению «Стратегическое управление закупками», в котором для решения стратегических задач требуется «... привлечение всех возможных ресурсов, в том числе не задействованных ранее ...»

Где предприятие может найти человеческий ресурс для стратегического управления закупками, если его сотрудникам ежедневно приходится вручную бороться с закупочной рутинной — текучкой, связанной с выполнением типовых задач?

Место для стратегических решений имеется и здесь. Например, рутину можно автоматизировать внутри комплексной системы управления закупками в соответствии с текущими бизнес-процессами предприятия. Каждый функциональный модуль такой системы отвечает за осуществление функций закупочной логистики на любом из этапов закупочной деятельности предприятия. Например, на этапе планирования закупок рутинная работа может быть связана со сбором, обработкой потребностей, актуализацией плана, консолидацией идентичных позиций и так далее. Так, рутинный процесс согласования потребностей был автоматизирован в системе управления закупками Уральской горно-металлургической компании (УГМК), объединяющей более 40 предприятий и являющейся одним из крупнейших мировых производителей меди. Система УГМК позволила централизовать закупки всех структур

предприятия, обеспечив в том числе существенную экономию средств на приобретение ресурсов.

В Северо-Восточном федеральном университете им. Аммосова (СВФУ) автоматизация закупочной деятельности также коснулась этапа планирования. Вуз сумел решить ряд рутинных задач, связанных с согласованием плана закупок. В университетской системе управления закупками в соответствии с планом мероприятий и поданными заявками формируется годовая программа закупок. Следует отметить, что в крупных вузах, как правило, реализована сложная организационная структура с множеством подразделений и широким перечнем требуемых закупочных позиций. Соответственно объектов для оптимизации здесь предостаточно.

Дальневосточная энергетическая управляющая компания (ДВЭУК), работающая по 223-ФЗ, свою многофункциональную систему закупок интегрировала с ООС. Так они решили комплекс рутинных задач, связанных с регулярным внесением соответствующей информации на zakupki.gov.ru.

Передав закупочную текучку на откуп автоматизированной системе и соответственно высвободив необходимые ресурсы, предприятие наконец получает возможность профессионально задуматься о самом стратегическом управлении закупками.

Техническая справка о внедрении компанией «Фогсофт» систем управления закупками на предприятиях:

#### ДВЭУК

- Начало промышленной эксплуатации системы управления закупками: июль 2012 г.
- Срок внедрения: 4 мес.
- Дополнительно: автоматизация плана закупок, автоматизация торгово-закупочных процедур

#### СВФУ

- Начало промышленной эксплуатации: декабрь 2012 г.
- Срок внедрения: 7 мес.
- Дополнительно: автоматизация плана закупок, автоматизированные иерархические оценки тендерных комиссий, автоматизация торгово-закупочных процедур

#### УГМК

- Начало промышленной эксплуатации: май 2014 г.
- Срок внедрения: 8 мес.
- Дополнительно: автоматизировано согласование документов, процесс утверждения торговых процедур, утверждения регистрации участников (контроль службы безопасности), согласование участников торгов, согласование результатов (победителей) торгов, контроль исполнения договоров. ■