

УДК 330.341.4:339.19

**Орехов Е.Н.**

*Московский государственный областной университет*

## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КРУПНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

**Ye. Orekhov**

*Moscow State Regional University*

## **MECHANISMS OF MANAGING PURCHASING ACTIVITY OF A LARGE-SIZE ENTERPRISE**

*Аннотация.* В статье рассмотрена структура бизнес-целей деятельности административно-хозяйственного управления (АХУ). Определены политики закупок, сформированные отдельно по каждой номенклатурной группе. Приведена подробная структура управления департамента закупками. Исследованы основные аспекты использования количественных и качественных методов оценки закупочной деятельности. Предложена обобщённая и модифицированная «сбалансированная система показателей» оценки эффективности закупочной деятельности.

*Ключевые слова:* закупки, контроль, планирование, политика закупок, управление, эффективность закупочной деятельности.

*Abstract.* The article considers the structure of business aims of administrative department (AD). The author determines the policies of purchases according to each nomenclature group and presents a detailed management structure of the purchase department. The main aspects of quantitative and qualitative methods of purchasing activity assessment are investigated. A generalized system and modified «balanced system of indicators» to estimate the efficiency of purchasing activity are offered.

*Key words:* purchases, control, planning, policy of purchases, efficiency of purchasing activity.

В условиях растущих макроэкономических рисков и развития конкуренции в российской экономике важнейшее значение для стабильности развития компаний приобретает контроль и оптимизация издержек. В том числе существенное значение имеет оптимизация административно-хозяйственной деятельности, неизбежно связанная с формированием условно-постоянных затрат, которые закладываются в стоимость конечной продукции и влияют на конкурентоспособность соответствующей предпринимательской структуры. Особенно актуально указанное направление для крупных предпринимательских структур: затраты, связанные с административно-хозяйственной деятельностью в рамках крупного диверсифицированного холдинга, могут составлять вполне существенную вели-

чину, отвлекая средства, например, от развития новых направлений бизнеса или модернизации существующих.

В значительной степени уровень издержек и достижение целей административно-хозяйственной деятельности определяется уровнем организации закупок, осуществляемых для ее реализации. В случае закупочной деятельности типичного административно-хозяйственного управления (АХУ) коммерческой организации можно говорить об исчерпывающем списке конкретных бизнес-целей, которые могут преследоваться при планировании улучшений в рамках этой деятельности. К этим целям (группам целей) относятся:

- повышение качества обслуживания внутренних клиентов;
- снижение цен закупок;
- повышение эффективности затрат службу (управление);
- развитие службы (приобретение компетенций, оптимизация внутренних процессов);
- улучшение взаимодействия с поддерживающими службами: взаимодействия с централизованной службой закупок, оптимизации разделения полномочий с ней, а так же взаимодействия с финансовой, планово-экономической и другими службами, включая службу контроля;
- усиление взаимодействия с поставщиками (их более активное вовлечение, эффективная коммуникация, управление базой поставщиков, поиск более эффективных поставщиков);
- совершенствование информирования менеджеров и собственников компании о деятельности службы.

Наличие четких направлений постановки целей соответствует понятию

«стратегии», которое предлагают некоторые отечественные авторы, называя стратегию «... комплексом базовых решений...» [3, с. 37]. При этом в литературе термин «стратегия» широко применяется не только к общей стратегии компании [5], но и к отдельным ее элементам, таким, например, как стратегия маркетинга [2], финансовая стратегия [6; 9], операционная или производственная стратегия [10]. Таким образом, стратегия закупочной деятельности АХУ может рассматриваться как самостоятельный элемент системы стратегий компании (холдинга) и может быть определена следующим образом: *стратегия закупочной деятельности АХУ – это документально закреплённый набор решений, связанных с ее совершенствованием для целей лучшего удовлетворения потребностей внутренних клиентов АХУ, сокращения общих затрат на закупки, улучшения взаимодействия с поставщиками и поддерживающими службами холдинга, улучшения информирования руководства холдинга о деятельности АХУ.*

Важно отметить, что термин «стратегия закупок» употребляется в специальной литературе некоторыми авторами применительно к типам процедур закупок и их целевым установкам по группам закупаемой номенклатуры: так, например, целью может быть формирование партнерских отношений с поставщиком; минимизация издержек за счет конкурентного ценообразования; гарантия поставок по критически важным или дефицитным продуктам). Однако, чтобы обеспечить единство используемой терминологии, будем называть подобного рода решения «политиками закупок номенклатурных групп»

(«политиками закупок»); это позволит не смешивать данное понятие с понятием «стратегия закупочной деятельности». Политику закупок, таким образом, можно определить как комплекс базовых решений относительно методов управления закупочной деятельностью в отношении соответствующих номенклатурных групп, а также отно-

сительно распределения соответствующих полномочий внутри организации.

Структуру стратегии закупок АХУ можно представить в виде двух блоков: блока решений, связанных с организацией и совершенствованием процессов закупок, и блока решений, связанных с политиками закупок по номенклатуре (рис. 1).

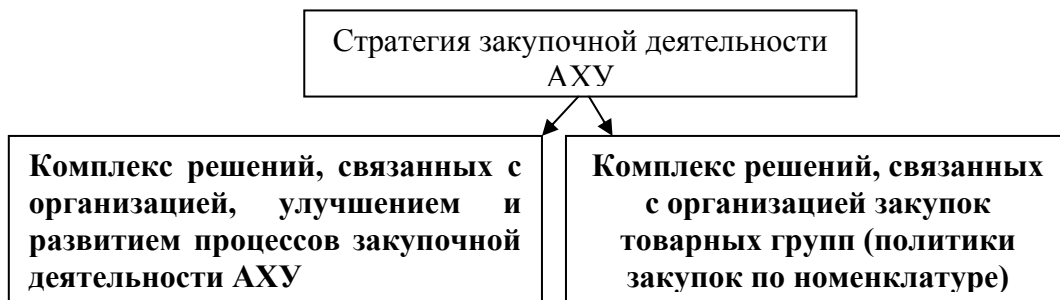


Рис. 1. Стратегии закупочной деятельности АХУ

Содержание первого блока, связанного с оптимизацией процессов закупок, было раскрыто выше, в рамках идентификации основных групп целей, вокруг которых может быть структурирована стратегия закупочной деятельности АХУ. Содержание второго блока отражает перечень политик закупок

АХУ. Обоснование этого состава выходит за рамки настоящей статьи, поэтому далее будет представлена авторская точка зрения. Таким образом, можно уточнить место стратегии закупочной деятельности АХУ в системе стратегий холдинга, а также ее структуру (рис. 2).



Рис. 2. Место стратегии закупочной деятельности АХУ в системе стратегий холдинга и ее структура

Поскольку стратегия закупочной деятельности АХУ во многом выстраивается вокруг политик закупок, представ-

вим их краткие характеристики в виде табл. 1.

Таблица 1

**Характеристики политик закупок и примеры соответствующих номенклатурных групп**

Политика закупок и ее основные цели	Примеры номенклатурных групп
Конкурентное ценообразование (минимизация цен закупок путем использования конкурентных процедур)	- отделочные и строительные материалы для ремонта (краска, напольные покрытия, перегородки, стойки) - предметы для благоустройства территории
Концентрация закупок и управление базой поставщиков (управление размером базы поставщиков; гарантия качества поставок при сохранении конкурентности)	- спецодежда - инструмент - упаковка - канцелярия - расходные материалы для электротехнических работ и освещения (лампы, светильники, провода)
Решение на основе экспертизы (обоснованное принятие решений по особо сложным закупкам)	- системы кондиционирования; - оборудование для эксплуатации зданий и прилегающих территорий.
Контроль региональных закупок (обеспечение контроля закупочной деятельности, осуществляемой на местах)	- мебель; - оргтехника; - услуги по обслуживанию оргтехники
Гарантия поставок (гарантированное обеспечение поставки)	- импортные расходные материалы
Гибкость и скорость поставки (максимально быстрое реагирование на потребность в закупке)	- запасные части для второстепенного (например, складского) оборудования, которые не держатся в запасе
Малоценные закупки (минимизация бюрократии)	- предметы для приема иностранных делегаций

Проведенная идентификация политик закупок, представленных в табл.1, может далее использоваться для определения ответственности АХУ за бизнес-процессы, протекающие в рамках осуществления им закупочной деятельности. После того, как ответственность АХУ за те или иные процессы закупочной деятельности определена, появляется возможность далее сгруппировать их по функциям управления (табл. 2), что позволяет предложить соответствующие организационные механизмы их реализации.

Организационная структура управления закупками АХУ будет иметь более одного уровня управления. При

формировании типовой модели структуры управления закупочной деятельностью АХУ следует придерживаться следующих терминов:

- «*департамент управления закупками*» (ДУЗ) – организационное подразделение АХУ, отвечающее за реализацию закупочной деятельности;

- «*отдел*» – организационное подразделение, соответствующее одной или нескольким функциям управления закупочной деятельностью АХУ, руководитель которого подчиняется начальнику ДУЗ АХУ;

- «*группа*» – организационное подразделение, создаваемое внутри отдела ДУЗ АХУ.

Таблица 2

**Предлагаемый состав функций управления закупочной деятельностью АХУ**

Функция	Содержание
Исследования рынка	Исследования рынка закупок
Управление базой поставщиков	Управление размером базы и номенклатурой; управление знаниями о поставщиках, их аудит и отбор; переговоры; получение обратной связи от пользователей предметов закупки
Планирование и внутренний контроль	Сбор потребностей в закупках; оценка соответствия запросов внутренним регламентам; планирование и бюджетирование закупок
Операции	Заключение договоров; размещение заказов; входной контроль качества; претензионная работа с поставщиками
Организация управления закупками	Разработка регламентов, процедур, ИТ-систем. Оценка эффективности закупок. Управление региональной структурой (АХО) на местах

В случае относительно компактных холдингов группы внутри отделов могут не выделяться: функции отдела могут выполняться одним или несколькими специалистами. Для структуры ДУЗ АХУ характерна достаточно четкая функциональная специализация, поэтому для этого уровня управления

целесообразно выбрать так называемый функциональный тип организационной структуры, характеризующийся выделением организационных подразделений по функциям [7]. Предлагаемая структура ДУЗ АХУ представлена на рис. 3.

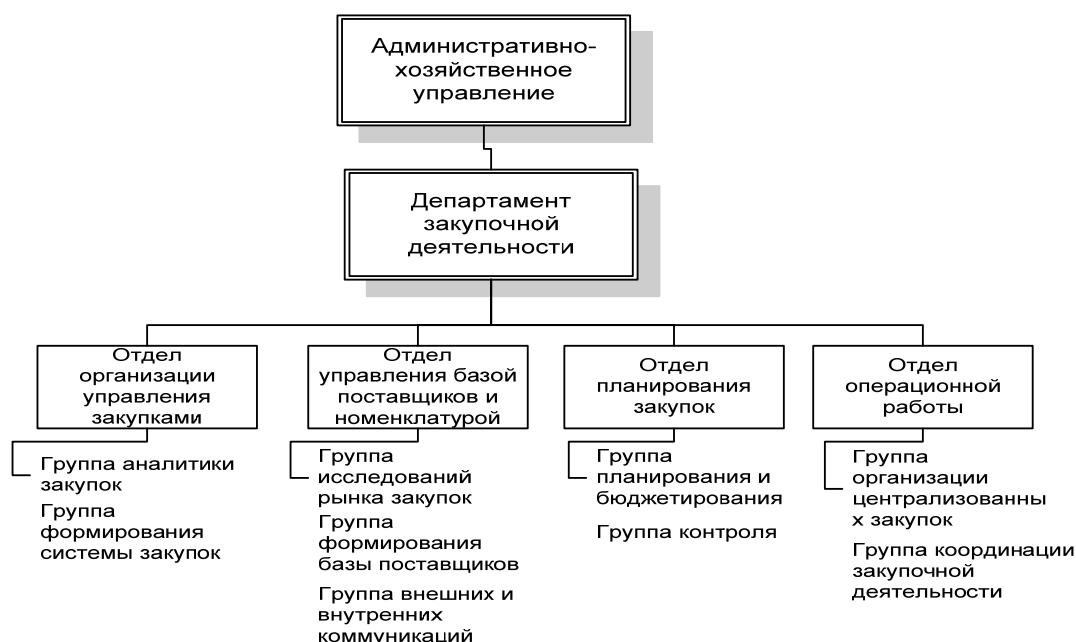


Рис. 3. Предлагаемая структура управления департамента управления закупками АХУ в крупной предпринимательской структуре



Вопросы оценки эффективности закупок достаточно широко отражены в специальной литературе в работах как российских, так и зарубежных авторов [3, 4, 8]. Соглашаясь в целом с положениями, представленными в их работах, отметим, что они, во-первых, требуют синтеза и обобщения, и, во-вторых, не учитывают специфики закупочной деятельности АХУ.

В целом, можно выделить два основных аспекта использования количественных и качественных методов оценки закупочной деятельности: первый связан с превентивной оценкой поставщиков (например, с аттестацией) [8], в то время как второй – с оценкой самой закупочной деятельности «постфактум». Поскольку система показателей оценки разрабатывалась автором для целей измерения результатов реструктуризации закупочной деятельности АХУ, основное внимание уделялось именно этому виду оценки.

Система показателей эффективности закупочной деятельности АХУ может быть разбита на следующие группы: показатели снижения затрат на закупки; показатели качества продукта и поставок; показатели организации процесса закупок; показатели восприятия результатов закупочной деятельности внутренними клиентами. Предлагаемая структура системы показателей может рассматриваться как модификация «сбалансированной системы показателей» в соответствии со спецификой закупочной деятельности.

Подводя итог, можно отметить, что закупочная деятельность АХУ в крупной предпринимательской структуре не следует рассматривать как второстепенную, чисто административную и не требующую существенной проработки с точки зрения организации управления и контроллинга. Качественное управление этим аспектом деятельности крупной предпринимательской структуры, на взгляд автора, может оказывать значимое влияние на общий уровень издержек деятельности.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей – от стратегии к действию, М.: 2004. – 416 с.
2. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. - М.: Проспект, 2009. -224 с.
3. Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах: Учебник / Под ред. проф. Л.А. Данченко. - М.: Маркет ДС, 2004. - 758 с.
4. Сярдова О.М., Управление закупочной деятельностью предприятий автомобильной промышленности на основе логистики. (на примере ОАО «Автоваз») : дис. канд. экон. наук. – 2009. – 17-24 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. 2-е изд., перераб. и доп. СПб.; Питер, 2002. - 448 с.
6. Bender R., Ward K. Corporate Financial Strategy. - Routledge, 2012. – 212 – 224 p.
7. Daft R., Murphy J., Willmott H. Organization Theory and Design. - Cengage Learning EMEA, 2010. – 137 p.
8. Roylance D. Purchasing performance: marketing, and selling the purchasing function. - Burlington, VT : Gower Publishing, Ltd., 2006. – 163 p.
9. Rutterford J., Upton M., Kodwani D. Financial Strategy. - John Wiley & Sons, 2006. –147-153 p.
10. Tan K., Matthews R. Operations Strategy in Action: A Guide to the Theory and Practice of Implementation. - Edward Elgar Publishing, 2009. –79 p.