

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПЧНОЙ ЛОГИСТИКОЙ: ПРОБЛЕМЫ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

© 2014 О.В. Юдакова, А.А. Токарев\*

**Ключевые слова:** управление закупками, процесс снабжения, логистический подход, управление материальным потоком, координация.

Рассматриваются современные проблемы управления закупками и поставками предприятия с использованием логистических принципов и подходов. Их решение позволит хозяйствующим субъектам учитывать изменения во внешней среде и формировать новые конкурентные преимущества за счет оптимизации логистических затрат.

Закупки, или снабжение, - ключевая логистическая функция, отвечающая за приобретение всех материальных ресурсов, необходимых организации, и за выполнение подрядных работ. Большинство экспертов рассматривают закупки как часть процесса снабжения материальными ресурсами предприятия.

Организация закупок зависит от типа и размера организации. В небольшой организации за все закупки может отвечать один сотрудник, в средних и крупных фирмах - отдел закупок или снабжения, осуществляющий централизованные закупки.

Специалисты отмечают, что на смену концепции традиционных отношений между покупателем и продавцом "на расстоянии вытянутой руки" приходит концепция "тесного сотрудничества", где долгосрочные контракты заменяют практику краткосрочных закупок. Это формирует трудности, связанные управлением персоналом в сфере логистики закупок.

Очень успешные организации часто видят своих директоров по закупкам, реализующих глобальную стратегию приобретения через долевую ответственность с исполнительными директорами и финансовыми директорами по инициативе создания ценности, чтобы достигнуть окончательных целей системы поставок.

Какие наборы навыков требуются для современного поколения директоров по закупкам? На практике признано, что найти и сохранить очень способных профессионалов приобретения - сложный вопрос на различных управленческих уровнях. Поэтому новому поколению лидеров по закупкам должны

быть присущи следующие ключевые компетенции:

- ◆ широкий поперечный функциональный управленческий опыт;
- ◆ достаточный межкультурный опыт;
- ◆ практическое системное понимание и опыт внедрения;
- ◆ практический опыт технологии и реинжиниринга;
- ◆ большая тренировка, способность к лидерству и т.д.<sup>1</sup>

Некоторые организации пытаются избавиться от функционального директора по закупкам, поощряя поперечную функциональную координацию с ясными обязанностями и эффективными системными поддержками. Такие культурные изменения, в свою очередь, поощряют менеджеров и сотрудников активно принимать участие в закупочной деятельности с ясными рекомендациями.

Эффективная организация должна, в конечном счете, быть в состоянии представлять целый процесс организации поставок (до конечного места назначения) или приобрести внешнее решение через поперечное функциональное усилие - через аутсорсинг.

Главным объектом внимания закупочной логистики являются материальные потоки, которые выступают важнейшим фактором производства и обладают общим свойством, заключающимся в высокой потенциальной возможности их участия в производственном процессе.

Материальные ресурсы, образующие материальные потоки, ограничены, поэтому большое значение имеют их оптимальное приоб-

\* Юдакова Ольга Васильевна, кандидат экономических наук, доцент; Токарев Алексей Александрович, магистрант. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: olg-yudakova@yandex.ru.

ретенение, доставка и распределение в процессе производства.

Центральное место в закупочной логистике занимает проблема эффективной координации процессов продвижения материальных потоков. Ее решение предполагает создание гибкой системы централизованного оперативного руководства, регулирования и контроля процесса обеспечения производства необходимыми материальными ресурсами.

Координация процессов продвижения материальных потоков основывается:

- ◆ на контроле за планами закупок и принятии необходимых мер в случае их нарушения;

- ◆ контроле за непосредственным продвижением материальных потоков и погрузочно-разгрузочных работ;

- ◆ оперативном контроле за приемкой продукции и направлении материальных потоков на рабочие места.

Координация (регулирование), в сущности, является лишь частью комплексной системы управления материальными потоками на этапе материально-технического обеспечения процесса производства. В зависимости от объема и характера производственно-хозяйственной деятельности перечисленные функции могут выполняться отдельными лицами, бюро, группами, оперативно-диспетчерскими отделами или другими подразделениями предприятия.

Процесс управления материальными потоками в закупочной логистике включает в себя две основные части:

- ◆ управление диспозицией материально-технических ресурсов (запасов);

- ◆ регулярный анализ, выбор и организацию поставок материально-технических ресурсов на предприятие, т.е. управление поставками.

Управление закупками в организации начинается с решения проблемы МОВ (Make-or-Buy) - "сделать или купить". Сущность ее состоит в выборе одной из альтернатив: сделать комплектующее изделие с помощью ресурсов фирмы и не зависеть от колебаний рыночной конъюнктуры или купить его у специализированных поставщиков, которые гарантируют высокое качество МР по разумным ценам. Преобладающая часть отечественных и зарубежных компаний принимают решение "купить". Решение в пользу "сделать

самому" принимается в том случае, когда потребность в комплектующем изделии постоянна и достаточно велика, есть квалифицированный персонал и соответствующее оборудование. В современной рыночной экономике принято использовать аутсорсинг - передачу ответственности за изготовление, хранение и доставку материальных ресурсов крупным, надежным поставщикам.

Методы закупок многих крупных организаций определяются Положением заказчика о закупках и федеральным законодательством, где в качестве обязательных способов закупок выделены открытый конкурс, открытый аукцион и закупка у единственного поставщика.

Федеральный закон № 223-ФЗ был принят в июле 2011 г. и вступил в силу с 1 января 2012 г. С 1 апреля 2012 г. все российские государственные корпорации обязаны руководствоваться в своей закупочной деятельности данным законом<sup>2</sup>.

Рассмотрим на примере Сбербанка оптимизацию процессов закупочной деятельности и внедрение системы электронного офисного документооборота.

Сбербанк - это центральный аппарат, 17 филиалов, 60 головных отделений в крупнейших городах России, 400 - в менее крупных и 20 000 - то, что привыкли называть сберкассами. И все эти подразделения проводят закупки.

Для начала Сбербанк разработал свое положение о закупках. За этим последовала разработка огромной внутренней регламентной базы, чтобы все подразделения, занятые закупочной деятельностью, работали по единым для всех новым правилам. В дополнение к регламенту была выполнена работа по жесткой типизации всей конкурсной, аукционной документации, протоколов и т. д. Большой сложностью стало требование публиковать в рамках закупочной документации проект договора. Поскольку раньше этого никогда не делали, отдельным направлением деятельности стала разработка базы типовых договоров. Их имеется более 40, начиная с закупки преподавательских услуг у физических лиц и кончая, скажем, клинингом, строительством или ремонтом. Типовыми договорами покрывается более 60% всех проводимых Сбербанком России закупок. Работу по

наполнению базы данных типовых договоров продолжаем. Все это позволило привести стандарты нашей работы к единому знаменателю и заставить все закупающие подразделения работать в едином ритме.

Чтобы выполнить норму закона, заказчик имеет возможность принимать заявки от участников закупок через электронную почту (подписанные электронной подписью) либо может разместить закупку на одном из интернет-ресурсов. К таким сайтам, например, относятся электронные торговые площадки, которые были отобраны Правительством РФ для проведения электронных аукционов согласно положениям ФЗ № 94 и которые доработали свои сайты и реализовали возможность работы по ФЗ № 223, например, ЗАО «Сбербанк-Автоматизированная Система Торгов», г. Москва<sup>3</sup>.

После вступления в силу Федерального закона № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» все данные о закупках Сбербанка публикуются на сайте банка в разделе «Закупки». Важно подчеркнуть, что все закупки, в том числе и закупки территориальных банков, заключенные договоры и прочие значимые закупочные факты публикуются на сайте в данном разделе.

С 1 февраля в Сбербанке действует единая конкурсная комиссия. В настоящее время около 60% договоров, на основании которых банк совершает закупки, заключается по типовой форме, что позволяет колоссально экономить ресурсы банка. «Только за счет внедрения конкурсных процедур мы экономим на закупочной деятельности 14-15%», - отметил заместитель председателя правления Сбербанка, а благодаря системе электронного документооборота Сбербанк сократил затраты на регистрацию документов в 7-8 раз.

За период с января по июнь 2012 г. объем электронных торгов, в рамках которых осуществляют закупки региональные подразделения Сбербанка (территориальные банки), вырос на 30% (данные приведены без учета закупок, связанных с реализацией программы реформирования отделений банка). Это позволило увеличить объем экономии по

сравнению с аналогичным периодом прошлого года более чем на 70%.

Положительный эффект этого закона в том, что он побуждает госкорпорации строго выполнять обязательства по условиям проведенных конкурсов и обеспечивает дополнительную прозрачность процесса закупок. Однако к числу самых сложных моментов в работе по 223-ФЗ относятся формирование плана закупок и его корректировка, поскольку все изменения в нем должны оперативно передаваться на официальный сайт. В свою очередь, закупка проходит немало этапов согласований через всю оргструктуру организации, прежде чем превратится в торги и попадет в план закупок. Своя электронная площадка позволит автоматизировать весь процесс согласования плана закупок, периодически вносить обязательный минимум информации и думать о том, как свою закупочную деятельность совершенствовать в дальнейшем.

Таким образом, последние изменения привели к тому, что различные виды деятельности предприятия - производство, экономика, финансовая деятельность стали все больше зависеть от состояния материально-технического снабжения. Выяснилось, что в системе снабжения есть обширные зоны неэффективности, логистизация которых может дать большую экономию<sup>4</sup>. Возникла необходимость реализации новых подходов к организации управления процессами снабжения или материального обеспечения хозяйственной деятельности как производственных предприятий, так и сферы услуг.

<sup>1</sup> ЗАО «Сбербанк - Автоматизированная Система Торгов». URL: <http://www.sberbank-ast.ru/>.

<sup>2</sup> О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц: федер. закон от 18.07.2011 г. № 223-ФЗ. URL: [pro-goszakaz.ru](http://pro-goszakaz.ru).

<sup>3</sup> URL: <http://www.sberbank-ast.ru/>.

<sup>4</sup> См.: *Войткевич Н.И., Косарев Д.Н.* Инновационные банковские технологии // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 2 (100). С. 23; Риски и возможности использования аутсорсинга и аутстаффинга в закупочной логистике. URL: [http://logistics.about.com/ostrategicsupplychain/a/select\\_3PL.htm](http://logistics.about.com/ostrategicsupplychain/a/select_3PL.htm).

*Поступила в редакцию 17.01.2014 г.*