

Управление закупочной деятельностью интегрированной бизнес-группы (на примере АО SAT & Company)

© И.Н. Омельченко, А.А. Кузнецов

МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, 105005, Россия

Исследованы теоретические проблемы управления закупочной деятельностью интегрированной бизнес-группы (ИБГ), а также дискуссионные проблемы. Рассмотрены особенности организации закупок в АО SAT & Company, конкурентные способы закупок, предложены пути их оптимизации.

Ключевые слова: закупки, система управления закупками, интегрированная бизнес-группа.

В условиях рыночной экономики возрастает роль сферы обращения, которая включает в себя снабжение и сбыт готовой продукции и является промежуточным звеном между производством и потреблением. Вместе с тем, отечественная сфера снабжения и сбыта продукции характеризуется замедленным продвижением товаров от производителей к потребителям, высоким уровнем неудовлетворенного спроса, низкой надежностью и недостаточным качеством обслуживания потребителей. Сфера обращения всегда финансировалась по остаточному принципу, поэтому руководящий персонал считал, что роль сферы обращения в экономике недооценена. Перечисленные проблемы обострились в условиях перехода к рыночной экономике. Современная Россия значительно отстает от среднего мирового уровня развития инфраструктуры в сферах снабжения и сбыта продукции.

Российская сфера обращения характеризуется широким использованием повторных посреднических операций, которые значительно увеличивают затраты и тем самым конечную цену товара для покупателя. Так, трехзвенная продажа (точнее, перепродажа) охватывает 53,5 % металлопродукции, 51,2 % химических материалов, 56,3 % электротехнической и кабельной продукции, 37,7 % бумажной продукции [1].

Все это определило необходимость дальнейшего исследования проблемы управления закупочной деятельностью корпораций в условиях усиления интеграционных процессов в экономике. Для этого необходимо рассмотреть особенности управления корпоративными закупками и предложить ряд мер по совершенствованию закупочной деятельности АО SAT & Company.

С развитием корпоративного управления многие исследователи, занимающиеся теорией закупок, пытались классифицировать и структурировать опыт крупных холдингов по организации закупочной деятельности. Большое внимание формированию системы закупок в холдингах уделено в работах таких авторов, как А.А. Колобов, М.А. Кузнецов, А.В. Смоляков, Г.А. Суходольский, Ю.М. Цыгалов и др. [2–7].

Универсальная система управления закупками состоит из шести элементов:

1) ясно выраженная воля руководства относительно безусловной регламентации закупок (главный элемент системы);

2) качественная регламентирующая среда. Правила проведения процедур на всех стадиях закупочного процесса – от планирования до подписания контракта — должны быть ясно изложены и закреплены документально в соответствии с целями и задачамикупающей организации без нарушения действующего законодательства;

3) координация, четкая постановка задач и контроль над их исполнением. С этой целью в корпорациях созданы Центральные закупочные органы (ЦЗО), являющиеся вместе с Советами директоров центрами управления закупочной деятельностью;

4) квалифицированные специалисты по регламентации закупок;

5) отчетность, необходимая для контроля и оценки эффективности работы;

6) информационное обеспечение, без которого невозможно организовать закупочный процесс, предполагающий прозрачность информации о закупках на рынке, оповещение поставщиков о потребностях заказчиков.

В целях совершенствования централизованной системы закупок обычно создаются специальные бизнес-единицы, принимаются программы по ряду направлений: планирование закупок, инфраструктура, подготовка кадров и другие, разрабатываются принципы единства возможных способов закупок, условий их выбора, нормативно-методической базы; использования открытых конкурентных процедур; применения электронных торговых площадок; повышения роли центрального комитета по управлению торговой деятельностью [8].

Эффективность системы закупок наиболее полно характеризуют следующие показатели: количество заключенных договоров; общая стоимость предложений, по которым объявлялась закупка; общая стоимость заключенных договоров; цена одного контракта; затраты на организацию и проведение процедур.

Закупочной деятельностью управляет материнская компания через своих представителей в Советах директоров, на которых возлагается обязанность определять приоритетные направления развития

акционерного общества на долгосрочную перспективу. Эффективная работа по утвержденным приоритетным направлениям возможна лишь при условии их объективной оценки с учетом рыночной ситуации, финансового состояния общества и других факторов.

Способы закупок подразделяются на конкурентные, основанные на состязательности предложений независимых участников, и неконкурентные. Все неконкурентные способы называются закупкой у единственного источника: организатор направляет предложение о заключении договора конкретному поставщику либо принимает предложение о заключении договора от одного поставщика без рассмотрения конкурирующих предложений.

Из конкурентных способов закупок чаще всего используются запрос предложений и цен, конкурентные переговоры, конкурс. Кроме того, закупка может проводиться путем участия заказчика в аукционах, конкурсах или иных процедурах, организуемых продавцами продукции (в том числе на виртуальных электронных торговых площадках в сети Интернет).

Закупки в ИБГ АО SAT & Company осуществляются по следующей схеме: планирование потребности — анализ рынка — расчет доставки и потребления — закупка (рис. 1). Поэтому в самом начале процесса закупки собираются заявки, в которых указана потребность в материалах и услугах. После рассмотрения целесообразности приобретения товарно-материальных ценностей снабженец находит поставщиков, анализируя рынок. Затем происходит расчет доставки товара до склада предприятия (для товаров) и последовательность выполнения (для услуг). Только потом организация выходит на рынок, выбирает контрагента и заключает с ним договор на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг.

В ИБГ номенклатура закупаемой продукции огромна, поэтому собственникам сложно контролировать процесс закупки. В целях упорядочивания процесса закупки и пресечения злоупотреблений крупные компании разрабатывают меры по организации работы отдела закупок.

В ИБГ закупки могут осуществляться двумя способами: управляющей компанией или дочерними предприятиями, входящими в холдинг (децентрализованная система закупок) [9].

Каждый из этих способов имеет свои плюсы и минусы и зависит от специфики производственной деятельности. Так, концентрация закупочной деятельности в управляющей компании выгодна в том случае, когда холдинг состоит из предприятий одинакового профиля, что упрощает закупку, четко регламентируя номенклатуру. Такая система предполагает создание в отделе закупок управляющей компании различных департаментов: ферросплавов, электродов, огнеупоров и др.

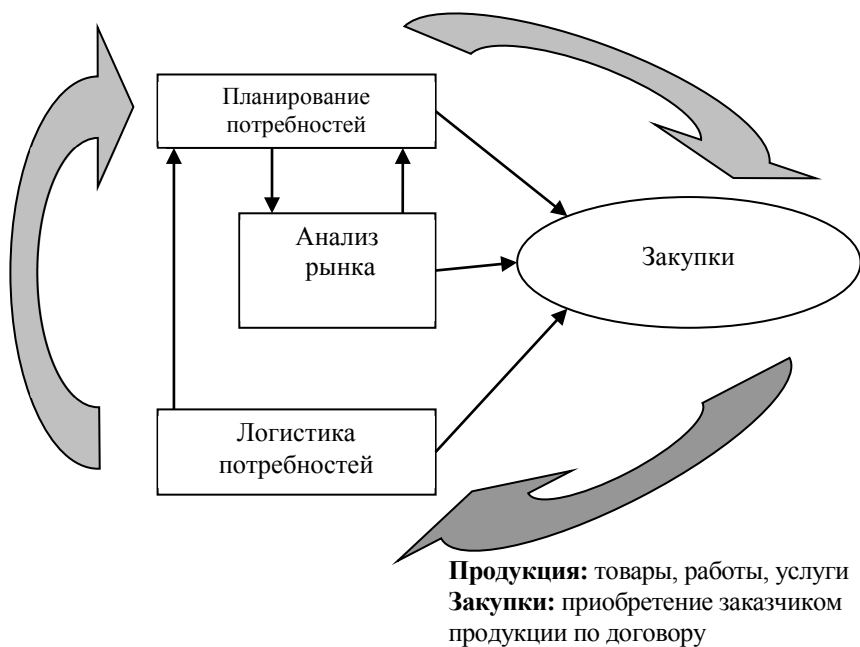


Рис. 1. Корпоративные закупки продукции

При децентрализованной системе закупок каждое предприятие закупает продукцию самостоятельно, оперируя бюджетом закупок. Это целесообразно, когда холдинг состоит из разнопрофильных предприятий: металлургических, трубных, машиностроительных, а номенклатура закупаемой продукции не только огромна, но и разнопланова. В этом случае легче передать функции по закупке дочернему предприятию, чем расширять отдел закупок управляющей компании.

Примером первого способа корпоративных закупок может служить холдинг «Металлоинвест». Его управляющая компания ООО «Металлоинвест» контролирует металлургический комбинат Уральская сталь, Оскольский электрометаллургический комбинат, Лебедянский и Михайловский горно-обогатительные комбинаты [10].

ИБГ АО SAT & Company включает в себя предприятия горнодобывающей, металлургической, химической промышленности, производство стройматериалов, расположенные в Республике Казахстан, а также металлоторговую компанию. На каждом предприятии имеется менеджер, ответственный за закупку определенных материалов и сырья, который подчиняется руководителю отдела снабжения основными материалами и средствами [11].

К достоинствам децентрализованной системы закупок следует отнести быстроту принятия решений, оперативное согласование возникающих вопросов, к недостаткам — возможность злоупотреблений

со стороны управляющего персонала, трату сил и времени на согласование вопросов по всей цепочке от менеджера до руководителя.

В закупочной деятельности ООО ТД «ТМЗ» важное место занимает организация совместных поставок металлопродукции на склады металлоторговой компании, которая поддерживает тесные взаимоотношения с производителями. Как правило, в сферах интересов компаний находится несколько производителей.

Но, используя только собственные установленные каналы поставок, компания не может обеспечить в полном объеме широкий ассортимент в сочетании с приемлемыми ценами. В данном случае получается дисбаланс: в одних сортаментных группах цены довольно низкие, в других — завышены. Перед фирмой, как правило, встает дилемма: либо работать на зауженном сегменте рынка, который не позволяет извлекать дополнительную прибыль от расширенного ассортимента, либо поддерживать стабильный ассортимент, но повышать цены.

На практике имеет место и первый, и второй варианты. Существуют торговые компании, которые сочетают в своей деятельности оба фактора (в России это ПКФ ДиПОС, Броквестсервис, Сталепромышленная компания), но это больше относится к исключениям, чем к общим тенденциям. Как правило, у каждой организации свои отношения с производителями. Необходимо лишь, чтобы компании выразили желание сотрудничать друг с другом, что позволило бы пользоваться благами взаимного сотрудничества (рис. 2). Подобные отношения успешны у ЗАО «Альма ТПГ», ООО «СОЮЗ-Металл ТК», ООО «Промресурсы». Эта стратегия была реализована и между компаниями ООО ТД «ТМЗ», ООО «СтройТэк».

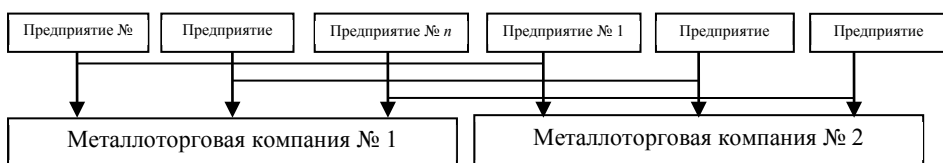


Рис. 2. Схема организации совместных поставок между металлоторговыми компаниями

Внедрение таких схем в повседневную работу АО SAT & Company будет способствовать совершенствованию снабженческо-сбытовых процессов, повышению эффективности деятельности металлоторговой компании.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Кузнецов А.А. Кругооборот капитала как основа взаимодействия процессов производства и обращения. *Молодежный научно-технический вестник*, 2014, № 6. URL: <http://sntbul.bmstu.ru/doc/723649.html> (дата обращения 14.10.2015).
- [2] Колобов А.А., Омельченко И.Н., Орлов А.И. *Менеджмент высоких технологий. Интегрированные производственно-корпоративные структуры: организация, экономика, управление, проектирование, эффективность, устойчивость*. Москва, Экзамен, 2008, 624 с.
- [3] Кузнецов М.А. Некоторые проблемы управления торгово-закупочной деятельностью корпорации. *Вестник Белгородского университета потребительской кооперации*, 2009, № 1 (29), с. 357–362.
- [4] Смоляков А.В. *Служба сбыта в российских компаниях: организация работы, финансирование, планирование результатов*. Москва, Вершина, 2007, 264 с.
- [5] Сухадольский Г.А., ред. *Эффективность управления корпоративными закупками. Опыт РАО «ЕЭС России»*. Москва, Вершина, 2007, 376 с.
- [6] Цыгалов Ю.М. *Интеграция в черной металлургии*. Магнитогорск, ООО «МиниТип», 2014, 150 с.
- [7] Миротина Л.Б., Омельченко И.Н., ред. *Инженерная логистика: логистически-ориентированное управление жизненным циклом продукции*. Москва, Горячая линия — Телеком, 2011, 644 с.
- [8] Лобада М. Со сбытом все понятно, а со снабжением есть нюансы. *Металлоснабжение и сбыт*, 2014, № 1, с. 44–45.
- [9] РБК. URL: <http://www.rbc.ru> (дата обращения 14.10.2015).
- [10] *Металлоинвест*. URL: <http://www.metallinvest.ru> (дата обращения 10.10.2015).
- [11] *АО SAT and Company*. URL: <http://www.sat.kz> (дата обращения 17.11.2015).

Статья поступила в редакцию 24.02.2016

Ссылку на эту статью просим оформлять следующим образом:

Омельченко И.Н., Кузнецов А.А. Управление закупочной деятельностью интегрированной бизнес-группы (на примере АО SAT & Company). *Гуманитарный вестник*, 2016, вып. 2. URL: <http://hmbul.ru/catalog/ecoleg/econom/341.html>

DOI 10.18698/2306-8477-2016-02-341

Омельченко Ирина Николаевна — д-р техн. наук, д-р экон. наук, заведующая кафедрой «Промышленная логистика», декан факультета «Инженерный бизнес и менеджмент» МГТУ им. Н.Э. Баумана. Автор более ста научных публикаций, в том числе шести монографий, десяти учебников и учебных пособий. e-mail: ibm3@bmstu.ru

Кузнецов Андрей Александрович — студент факультета «Инженерный бизнес и менеджмент» МГТУ им. Н.Э. Баумана. e-mail: andrew_lumia@hotmail.com

Procurement management of integrated business group (on the example of JSC SAT & Company)

© I.N. Omelchenko, A.A. Kuznetsov

Bauman Moscow State Technical University, Moscow, 105005, Russia

The article analyses theoretical problems of management of integrated business group (IBG) procurement, as well as the discussion problems. It considers the features of procurement in JSC "SAT & Company", competitive procurement methods, and offers the ways of their optimization.

Keywords: procurement, procurement management system, integrated business group.

REFERENCES

- [1] Kuznetsov A.A. *Molodezhnyy nauchno-tekhnicheskiy vestnik – Youth Science and Technology Gazette*, 2014, no. 6. Available at: <http://sntbul.bmstu.ru/doc/723649.html> (accessed October 14, 2015).
- [2] Kolobov A.A., Omelchenko I.N., Orlov A.I. *Menedzhment vysokikh tekhnologiy. Integrirovannye proizvodstvenno-korporativnye struktury: organizatsiya, ekonomika, upravlenie, proektirovanie, effektivnost, ustoychivost* [Management of High Technology. Integrated Production and Corporate Structures: Organization, Economy, Management, Design, Efficiency, Sustainability]. Moscow, Ekzamen Publ., 2008, 624 p.
- [3] Kuznetsov M.A. *Vestnik Belgorodskogo universiteta potrebitelskoy kooperatsii – Herald of Belgorod University of Consumer Cooperation*, 2009, no. 1 (29), pp. 357–362.
- [4] Smolyakov A.V. *Sluzhba sbyta v rossiyskikh kompaniyakh: organizatsiya raboty, finansirovanie, planirovanie rezultatov* [Selling Service in the Russian Companies: Arrangement of Work, Financing, Planning Results]. Moscow, Vershina Publ., 2007, 264 p.
- [5] Sukhadolskiy G.A. *Effectivnost upravleniya korporativnymi zakupkami. Opyt RAO "YeEs Rossii"* [The efficiency of corporate procurement management. Experience of RAO UES of Russia]. Moscow, Vershina Publ., 2007, 376 p.
- [6] Tsygalov Yu.M. *Integratsiya v chernoy metallurgii* [The Integration in the Iron and Steel Industry]. Magnitogorsk, LLC "MiniTip" Publ., 2014, 150 p.
- [7] Mirotina L.B., Omelchenko I.N. *Inzhenernaya logistika: logisticheski orientirovannoe upravlenie zhiznennym tsiklom produktsii* [Engineering Logistics: Logistic-Oriented Product Lifecycle Management]. Moscow, Goryachaya liniya – Telekom Publ., 2011, 644 p.
- [8] Lobada M. *Metallosnabzhenie i sbyt – Metal Supply and Sales*, 2014, no. 1, pp. 44–45.
- [9] *RBK* [RBC]. Available at: <http://www.rbc.ru> (accessed October 14, 2015).
- [10] *Metalloinvest*. Available at: <http://www.metalloinvest.ru> (accessed October 10, 2015).
- [11] *JSC "SAT and Company"*. Available at: <http://www.sat.kz> (accessed November 17, 2015).

Omelchenko I.N., Dr. Sci. Eng.), Dr. Sci. (Econ.), Head of the Department “Industrial Logistics”, dean of the Faculty “Engineering Business and Management” at Bauman Moscow State Technical University. Author of over 100 scientific publications, including 6 monographs, 10 textbooks and teaching aids. e-mail: ibm3@bmstu.ru

Kuznetsov A.A., a student of the Faculty “Engineering Business and Management” at Bauman Moscow State Technical University. e-mail: andrew_lumia@hotmail.com