



MODELS OF INTERACTION BETWEEN COMPANIES IN THE PROCUREMENT PROCESS

Lutay M.K.

Nizhny Novgorod State Engineering-Economical University

Article info

Article history:

Received 27 October 2016

Revised 5 November 2016

Accepted 12 November
2016

Available online 21
December 2016

A b s t r a c t

In this article, the authors have made an attempt to review the large industrial enterprises stereotypes build the business model of interaction of divisions in the process of procurement.

Keywords:

business-models,
purchase resources,
stereotypical work,
incorrect setting
priorities for the
purchased
nomenclature
tightening deadlines

МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИЙ В ПРОЦЕССЕ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Лутай Максим Константинович

Нижегородский государственный инженерно-экономический университет

АННОТАЦИЯ

В данной статье авторы сделали попытку рассмотреть сложившиеся на крупном промышленном предприятии стереотипы построения бизнес-модели взаимодействия подразделений в процессе закупочной деятельности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: бизнес-модели, закупка ресурсов, стереотипность работы, некорректное установление приоритета по закупаемой номенклатуре, затягивание сроков

1. ВВЕДЕНИЕ

В условиях промышленного предприятия «N» можно однозначно выделить две сложившиеся бизнес-модели:

Отношение материнской компании с дочерними предприятиями в процессе закупок ресурсов, которое создаёт и формирует вторую бизнес-модель.

Отношение компании со своими поставщиками и партнерами.

В обеих бизнес-моделях речь идет о процессной работе, как таковой, т.е. в них не ставится принципиально вопрос об управлении результативностью взаимодействия подразделений предприятия в достижении финансовых показателей. Главное процесс! За двадцать с лишним лет функционирования на предприятии «N» у топ-менеджеров сложилась устойчивая бизнес-модель, которая не сформировала идеологию рыночного мышления руководителей, направленную на рост капитализации предприятия, построение взаимовыгодных отношений с партнерами и клиентами. Имеет место стереотипная бизнес-модель управления, которую можно охарактеризовать как монополярная бизнес-модель в системе закупочной деятельности предприятия.

2. МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Суть сложившейся бизнес-модели в системе закупочной деятельности

предприятия «N» можно рассмотреть на примере организации бизнес-процесса «Закупка ресурсов».

В процессе осуществления процедуры закупок ресурсов материнской компанией предприятия «N» прописан четкий регламент бизнес-процессов, в котором приняты базовые документы, регламентирующие процедуру взаимодействия дочерних предприятий с подразделениями инфраструктуры материнской компании. Со стороны материнской компании в процедуре закупок участвуют:

Цент закупки.

Департамент экономики.

Заместители генерального директора предприятия «N».

По необходимости другие подразделения предприятия «N».

Со стороны дочерних предприятий в процедуре закупок имеют право участвовать сотрудники линейных отделов, отвечающих за номенклатурные позиции. При этом сотрудники линейных отделов находятся в непосредственном подчинении Центра закупок материнской компании. Эта ситуация обоснована тем, что Центр закупок, таким образом осуществляет непосредственный контроль и мониторинг процедуры закупок в дочерних предприятиях (в рамках матричной структуры соподчинения).

В процессе формирования бизнес-модели процесса «Закупки ресурсов» материнской компании предприятия «N» приняты базовые документы, определяющие порядок процедуры взаимодействия экономических субъектов:

Положение о закупках товаров (работ, услуг).

План закупок.

Стандарты предприятия:

О проведении конкурсных (тендерных) торгов по закупкам ТМЦ для производственных нужд.

Процедура взаимодействия с поставщиками.

Порядок проведения закупочных процедур.

Порядок приобретения оборудования.

Порядок закупки по импорту металлов, материалов и комплектующих изделий.

Таким образом, на предприятии «N», принята четко обозначенная процедура проведения закупочной деятельности, придерживаясь которой сотрудники, всех уровней взаимодействия должны обеспечивать выполнение четко обозначенных бизнес-процессов, которые создают единую бизнес-модель отношений с партнерами. Но по факту проведения процедуры закупок в рамках бизнес-процессов постоянно возникают нестыковки, которые принципиально усложняют выполнение процесса закупочной деятельности и достижение заданных в единой бизнес-модели параметров.

Среди типичных проблем, возникающих в рамках закупочной деятельности, имеют место следующие процессы, которые снижают эффективность выполнения бизнес-процессов:

В процессе осуществления закупочной деятельности по утвержденному плану закупок имеет место дополнительное согласование

документов. Которое расценивается сотрудниками, как гарантия правильного проведения процедуры, т.е. сотрудники, пытаясь подстраховаться (переложить ответственность), формируют дополнительный документооборот, отнимающий время у других сотрудников, как на уровне материнской компании, так и на уровне дочерних предприятий.

При этом в автоматизированной системе документооборота предприятия «N» запускается колоссальный объем никому не нужной работы, по формированию, рассмотрению, согласованию всевозможных писем, служебных записок, претензий. Тем самым подрывается доверие к линейным сотрудникам, иницирующим, бесполезный документооборот. Как следствие, со стороны руководства материнской компании иницируются проверки, ужесточается контроль, усложняются бизнес-процессы.

В результате нарушения бизнес-процессов формирования процедуры «Закупки ресурсов», с экономической точки зрения, предприятие «N» получает:

рост издержек на инфраструктурные процедуры;

снижается эффективность и производительность труда сотрудников;

имеет место упущенная выгода, вследствие колоссального объема бесполезной работы. Затраты, связанные с усложнением со стороны сотрудников процедуры закупок, можно проследить на примере таблиц 1 и 2.

Из таблицы 1 видно, что затраты, связанные с оплатой труда работников занятых ежеквартальной корректировкой программы закупок без автоматизированного процесса предприятия «N» в совокупности на одного работника, формируют колоссальную упущенную выгоду по итогам года. Это можно проследить и на примере затрат на приобретение бумаги

для подготовки писем «О согласовании корректировок программы закупок» предприятия «N» (см. табл. 2).

Из данных таблиц 1 и 2 видно, что один работник предприятия «N» создает поток инфраструктурных издержек в расчете на месяц в сумме 49 172 руб. Затраты, связанные с оплатой труда работников предприятия «N» занятых на формировании отчетов вручную. В пересчете на сотрудников только одного подразделения задействованного в закупочных бизнес-процессах предприятия «N», теряется колоссальная сумма, которая могла бы работать на рост капитализации предприятия.

Таким образом, можно утверждать, что стереотипность работы сотрудников подразделений, а также привычка перекладывать ответственность на

другого и не желание соблюдать принятую систему в рамках утверждённых бизнес-процессов и отсутствие автоматизации приводит к колоссальными финансовым потерям.

Следующим не менее важным аспектом, проявляющимся во взаимодействии сотрудников в процессе закупок, можно назвать проблему, связанную с согласованием окончательной цены закупки по номенклатуре, которая на предприятии «N» связана с массой ненужных бизнес-процессов.

Суть проблемы заключается в том, что в процессе установления цены накупаемую номенклатуру, поставщик предоставляет коммерческое предложение по цене.

Таблица 1.

Затраты, связанные с оплатой труда работников занятых ежеквартальной корректировкой программы закупок без автоматизированного процесса предприятия «N»

	Наименование операции	Ед.изм.	Кол-во	Источник данных	Расшифровка расчетного значения
	Подготовка письма «О согласовании корректировки в программе закупок»	час.	0,25	Письмо готовит организатор закупок направляет в отдел экономической экспертизы сделок на согласование	15 мин. затрачивается на подготовку одного письма
	Экспертиза корректировки в программе закупок	час.	0,17	Расчетное значение	10 мин. затрачивается на экспертизу одного заключения
	Подготовка ответа «О согласовании корректировки в программе закупок»	час.	0,25	Письмо-ответ готовит работник отдела экономической экспертизы	15 мин. затрачивается на подготовку одного письма
	Проставление отметки в форме «график –статус» о внесенных корректировках в программу закупок по одному лоту	час.	0,08	Расчетное значение, выполняется работником отдела экономической экспертизы сделок	5 мин. затрачивается на проставление отметки
	Общее время, затрачиваемое на корректировку	час.	0,75	Расчетное значение	Сумма затраченного времени
	Количество корректировок за март	шт.	20		Среднее количество
	Время, затрачиваемое на корректировки (в мес.)	час.	15,00	Расчетное значение	20 шт. * 0,75 часа

Затраты на оплату труда работников, задействованных на корректировки программы закупок (в мес.)	руб.	4 081,44	Информация по стоимости 1 н/часа* % доп. зарплаты * % отчисления на соц. нужды* время затрачиваемое на корректировки (в мес.)	181,88 *1,142*1,31*15
Затраты на оплату труда работников, задействованных на корректировки программы закупок (в год.)	руб.	48977,30	Затраты на оплату труда работников, задействованных на функции "корректировки программы закупок" (в мес.) *12 мес.	4 081,44 * 12

Таблица 2.

Затраты на приобретение бумаги для подготовки писем

«О согласовании корректировок программы закупок» предприятия «N»

Наименование	Ед.изм.	Кол-во	Источник данных	Расшифровка расчетного значения
Стоимость бумаги (без НДС)	руб.	3,68	Расчетное значение	Рыночная цена офисной бумаги формата А4 - 93,68 (без НДС)
Количество листов в одной пачке	шт.	00,00	Расчетное значение	
Количество поступивших писем от организатора закупок "О согласовании корректировок программы закупок" за март 2014г.	шт.	0,00	Количество входящих документов от Центра закупок в адрес отдела экономической экспертизы сделок Департамента экономики	
Количество подготовленных ответов работниками отдела экономической экспертизы сделок "О согласовании корректировок программы закупок" за март 2014г.	шт.	0,00	Подготовленные ответы	
Общее количество затраченной бумаги за март 2014г.	шт.	0,00	Расчетное значение	10 входящих документов + 10 подготовленных ответов
Общее количество затраченной бумаги в год	шт.	40,00	Расчетное значение	20 листов затраченной бумаги за март 2014 * 12 мес.
Количество пачек бумаги, приобретаемое для подготовки писем в год	шт.	2,08	Расчетное значение	Количество листов в 1 пачке / общее количество затраченной бумаги
Затраты связанные с приобретением бумаги (в год)	руб.	95,16	Расчетное значение	Стоимость бумаги (без НДС) * количество пачек бумаги, приобретаемое для подготовки писем

При этом важно понимать, что в рамках рыночных отношений клиенту важно заработать на сделке, а предприятию «N» добиться снижения цены до оптимального размера.

Сложившаяся бизнес-модель на предприятии «N», связана с тем, что в процессе подготовки программы закупок

в ней фигурирует ориентировочная цена предмета закупки по каждой номенклатурной позиции.

Но сотрудники Центра закупок не соблюдают процедуру бизнес-процесса формирования плана закупок, т.е. они просто не желают указывать ориентировочную цену, ссылаясь на

дополнительные трудозатраты и на то, что ориентировочная цена не является обязательной к заполнению в контрактах.

Более того, в процессе подготовки единой по предприятию «N» программы закупок, сотрудники включают в неё заявки по еще не принятым инвестиционным проектам (находятся на стадии разработки), в связи с этим:

затягивается бизнес-процесс согласования, корректировки и подготовки плана закупок;

менеджеры по закупкам не в состоянии сформировать приоритетный перечень закупаемых позиций по номенклатуре;

появляется риск невыполнения плана закупок по номенклатуре, закупаемой в рамках проекта;

рост необоснованных издержек в рамках бизнес-процессов закупочной деятельности;

подрывается доверие к менеджеру, формирующему заявку.

Все это создаёт риски затягивания процедур принятия решений по формированию плана закупок ресурсов, и как следствие ведет к созданию дополнительных процедур, направленных на контроль выполнения бизнес-процесса, связанного с закупками.

Со стороны руководства предприятия «N» иницируются дополнительные рабочие встречи, совещания, обсуждения при принятии решений. Это приводит к созданию дополнительного документооборота, возникают конфликты между подразделениями, которые создают негативные процессы, препятствующие эффективному взаимодействию подразделений и материнской компании.

Не менее важной проблемой возникающей в процессе формирования программы закупок ресурсов является то, что менеджеры по закупкам не берут на себя ответственность по ориентировочным срокам заключения

договоров с поставщиками, объясняя это тем, что процедура закупки связана с необходимостью согласований проекта договоров, установлением сроков изготовления и поставки закупаемой номенклатуры [1].

При этом сотрудники материнской компании, не имея данных по ориентировочным срокам закупки необходимой номенклатуры, не могут подготовить свод плана закупок в целом по предприятию. При этом менеджеры по закупкам знают, что планы корректируются и у них есть возможность пересмотреть запланированные сроки проведения конкурентной процедуры закупки.

В связи с этим в Центре закупок предприятия «N» возникает ситуация, которая требует формировать план закупок без учета существующих реалий, в которых ориентировочные сроки ставятся исходя из предыдущих лет работы по закупке номенклатуры. Эта ситуация снимает ответственность с линейных менеджеров по осуществлению бизнес-процесса выполнения плана закупок.

В процессе анализа закупаемой номенклатуры у рабочей группы нет четких критериев оценки параметров качества, как следствие возникает проблема адекватности применяемой шкалы оценок критериев качества.

Возникает необходимость дополнительного приглашения специалистов (экспертов), которые должны дать оценку адекватности применяемой шкалы, это затягивает процедуру принятия решений в процессе закупочной деятельности предприятия «N». Это приводит к некорректному установлению приоритета по закупаемой номенклатуре, а неправильная оценка может привести к тому, что высокий приоритет присваивается поставщику, чья цена ниже, но у него могут быть низкие технические характеристики

поставляемой позиции. В связи с этим некорректное установление приоритета по закупаемой номенклатуре приводит к тому, что предприятие несет дополнительные издержки:

дополнительная закупка комплектующих для ремонта;
рост рекламаций на качество выпускаемой продукции;
потеря деловой репутации;
рост издержек, связанный с трудозатратами на дополнительные закупки;

снижение доверия к поставщику [2].

В результате не эффективной процедуры закупки на предприятии «N» наблюдаются следующие процессы:

Затягивание сроков принятия решений о закупке на несколько месяцев, последствиями которых становятся «чрезвычайные закупки» (не запланированные в рамках Плана закупок рабочие встречи).

Например, за отделом, в чьи функции входит экономическая экспертиза сделок закреплено 43 плана закупок, в соответствии с графиком рабочих встреч на 1-ое полугодие 2014 год было запланировано проведение 1914 конкурентных процедур закупок (далее КПЗ), из них процент выполнения плана составил 14% (см. табл. 3).

Таблица 3.
Исполнение плана закупок за 1-ое полугодие 2014 года

Плановое кол-во	Состоявшиеся КПЗ	% состоявшихся КПЗ от плана	КПЗ (в процессе)	% КПЗ (в процессе) от плана	Отменены	Перенос на другую дату	Чрезвычайная закупка	
							запланированные	Не запланированные
1914	277	14	871	46	144	623	75	170

2. Бесконечные совещания рабочих групп, составление протоколов, значительное увеличение объема документации, рост трудовых затрат.

3. На сотрудников, связанных с закупочной деятельностью возлагаются не свойственные им ранее функции (проверка благонадежности участников закупки, маркетинговый анализ рынка и т.д.).

3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, сложившиеся стереотипы взаимодействия предприятий в процессе закупочной деятельности оказывают существенное влияние на формирование окончательной цены сделки, на исполнение построения бизнес-процессов плана закупок и как следствие создают дополнительные риски и затраты, которые делают не

конкурентоспособной продукцию предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Демченко, С.Г. Несмеянова, Е.И. Старикова, Е.В. Алгоритм подготовки аналитической информации для закупочной деятельности // С.Г. Демченко, Е.И. Несмеянова, Е.В. Старикова / Актуальные проблемы экономики и права. – 2015. – №3. – С. 38-44.

2. Несмеянова, Е.И. Старикова, Е.В. Контроль закупочной деятельности в рамках государственного оборонного заказа // Е.И. Несмеянова, Е.В. Старикова / Современная экономика и финансы: сборник публикаций по материалам XXXIV Международной научно-практической конференции (13 июня 2015 г., г. Санкт-Петербург). – СПб.: Центр

экономических исследований, 2015. – 178 с. (стр. 148-156).