



ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.24.01

Н.Ю. Стерликова

Современное понимание функции закупок и ее места в системе управления компанией

Статья посвящена исследованию подходов к функционалу закупочной деятельности и определению места функции закупок в системе управления компанией.

Ключевые слова: закупки; управление функцией закупок; закупочная деятельность; прокьюремент; сорсинг.

Организация как процесс представляет собой функцию управления, непосредственно связанную с координацией задач по достижению какой-либо цели и формальных взаимоотношений людей, выполняющих поставленные задачи. Это система методов и приемов рационального сочетания функций и звеньев управленческой системы, ее взаимосвязь с другими объектами и системами в пространстве и во времени. Организация проявляется через организационные структуры, организационные процессы, а также в обеспечении благоприятных условий для достижения целей при минимальных затратах [15].

Функция закупок является одной из наиболее значимых функций компании, реализация которой во многом определяет эффективность ее функционирования в рыночной среде. Для менеджеров многих компаний вопрос о том, что включает в себя функция закупок и как ею управлять, является достаточно острым.

Функция закупок как управляемая система и управление функцией закупок как управляющая система. Управление функцией закупок ориентировано на активное изменение объекта управления. Под управлением функцией закупок следует понимать деятельность по планированию, организации, контролю, координации процесса закупок и мотивации персонала, целью которого является максимально эффективно удовлетворять потребности организации (внутреннего заказчика) в продукции (товарах, работах и услугах) при оптимизации расходов и минимизации рисков закупочной деятельности в соответствии со стратегическим планом развития компании.

За последние 15 лет многие компании для увеличения прибыльности в условиях растущей конкуренции стали искать пути достижения большей эффективности своей деятельности путем сокращения расходов на товары и услуги. Затраты на закупку сырья, материалов, услуг, в зависимости от отрасли, могут доходить до 80 % в структуре себестоимости. Сокращение постоянных и переменных издержек посредством эффективной функции закупок может способствовать увеличению прибыли компании.

Например, при снижении затрат на закупки и по мере роста прибыльности бизнеса снижаются инвестиции в запасы и затраты на их хранение. Это улучшает показатели рентабельности активов и оборота инвестиций [23].

Зарубежные авторы Р.Э. Рудзки, Э.С. Дуглас, М. Кацорке, Ш. Стюарт-Мл. в книге «Эффективное снабжение: простые и надежные способы снижения издержек и повышения прибыли» приводят некоторые результаты сокращения расходов в виде процента от общих расходов:

- сырье: 2–5 %;
- упаковка: 10–20 %;
- вспомогательные материалы и услуги: 10–20 %;
- информационные технологии: 15–30 %;
- профессиональные услуги: 8–15 %;
- логистика: 7–15 %;
- маркетинг: 10–20 %;
- другие косвенные расходы: 5–15 %;
- капитальные проекты: 7–15 % [24].

Если функция продаж отвечает за взаимоотношения с клиентами, то за взаимоотношения с поставщиками отвечает функция закупок, то есть за обеспечение компании всем необходимым: сырьем, материалами, услугами и т. д. Функция закупок влияет на прибыль предприятия путем управления затратами.

Существуют различия в терминах и трактовках функции закупок:

- в российском подходе: «снабжение»⁸, «материально-техническое снабжение», «обеспечение», «товароснабжение», «закупочная логистика», «логистика снабжения», «маркетинговая логистика» [1; 5–7; 9; 14; 16; 19–22; 25–27];
- в зарубежном подходе: «прокьюремент» (от англ. Procurement), «перчасинг» (от англ. Purchasing), «сорсинг» (от англ. Sourcing), «байинг» (от англ. Buying), «сеплай менеджмент» (от англ. Supply management), «управление поставками» [2; 12; 18; 21; 24].

Необходимо подчеркнуть, что не важно, как называют функцию закупок в той или иной компании, стране, тот или иной автор, а важно понимать, что закупки как функция были, есть и будут. Речь пойдет о функции закупок.

В экономической литературе существуют различные подходы к определению места функции закупок в системе управления компанией и определению самого ее функционала.

⁸ Снабжение. Основные понятия // Знайтивар.ru. Товароведение. Разложи по полочкам. URL: <http://www.znaytovar.ru/new2673.html>

Первая группа авторов считает, что функция закупок должна быть выведена под непосредственное управление главы компании как самостоятельная функция. Сторонниками данного подхода являются руководители крупнейших российских промышленных компаний, таких как «Росатом», ТГК-1, «Сергей Скуратов Архитектс» [8; 11], и следующие авторы: К. Баррат, М. Уайтхед, Я.П. Евтихийев, К.В. Кузнецов [2; 13; 18].

Вторая группа авторов считает, что функция закупок является частью логистической функции и снабжает материально-техническими ценностями компанию⁹ [1; 5–7; 9; 14; 16; 19–22; 25–27].

Третья группа авторов считает, что функция закупок может быть в составе любой другой функции, например, финансовой, коммерческой службы и др. [2; 3; 20].

Четвертая группа авторов не уточняет место функции закупок в компании [4; 12].

Границы деятельности, составляющей основное содержание закупочной функции, определяются функционалом. Для эффективного достижения стратегической цели компании необходимо четко распределить функции по достижению данной цели между различными функциями компании.

Правильно организованная закупочная функция в конечном итоге способствует удовлетворению потребности в приобретении наиболее эффективным способом, а также сокращает риски возможных убытков и потерь, связанных с неисполнением обязательств поставщиками, ценовых колебаний и с иными обстоятельствами.

В связи с тем, что разные авторы видят роль функции закупок по-разному, то и функционал от источника к источнику варьируется. Функционал закупочной деятельности во многих компаниях достаточно размыт, и данной функции могут не придавать особого значения, об этом есть упоминание в работе авторов К. Баррата и М. Уайтхеда «Покупки для бизнеса. Что такое снабжение и управление поставками» [2].

По мнению авторов, функция закупок должна иметь четко обозначенный функционал, «который начинается с того момента, как возникает потребность в приобретении, и заканчивается исполнением контрагентом своих обязательств перед заказчиком» [11].

Автором предлагается рассматривать весь функционал закупочной деятельности в разрезе следующей классификации: регламентация => планирование => реализация => контроль (см. рис. 1).

Сторонниками такого подхода к функционалу функции закупок являются:

- авторы: Н. Димитри, Д. Спаньоло, Г. Пига, К.В. Кузнецов [12; 18; 28];
- компании: ПАО «СИБУР Холдинг», ПАО «МРСК», «Госкорпорация «Росатом», ПАО «Т Плюс», ОАО «Фортум», ПАО «Газпром нефть», ПАО «Мосэнерго» [11], «McKinsey» [17], «KPMG International» [23].

⁹ Википедия. Свободная энциклопедия. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0>

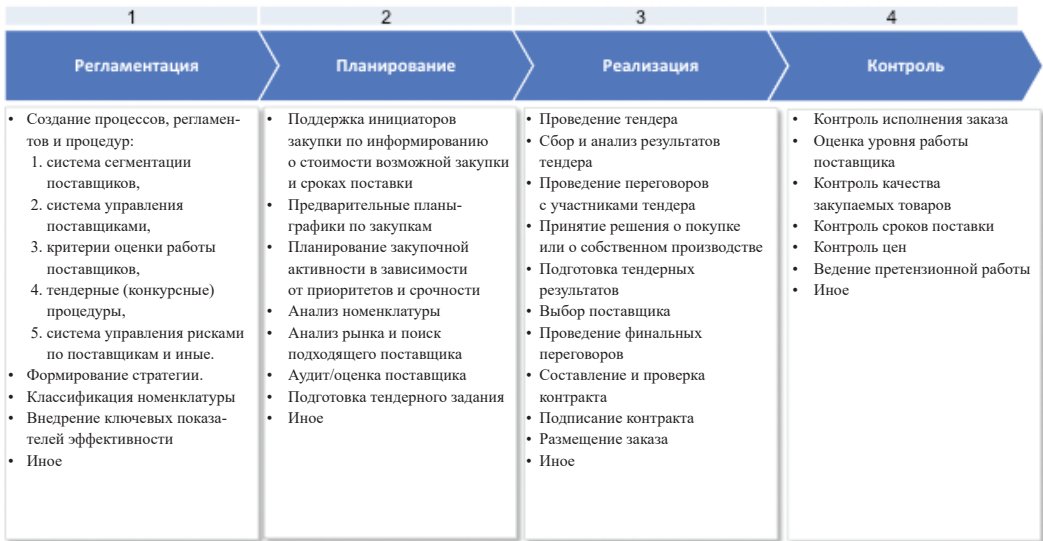


Рис. 1. Функционал закупочной деятельности

Источник: исследование автора

По мнению автора, ценность данного подхода заключается в том, что в нем охватываются не только материально-технические ценности, товары, но и услуги, что меняет представление о функции закупок в компании. Для управления затратами на предприятии необходимо руководствоваться одним из главных принципов эффективной закупочной деятельности, который заключается в выявлении и консолидации всех закупочных активностей в рамках одного подразделения, что позволит структурированно управлять затратами и даст прозрачность закупочной деятельности. В зарубежных компаниях и в крупных российских, как правило, функция закупок выстроена таким образом, что закупка всех услуг, товаров, закупка для нужд производства, обеспечение нужд офиса, все взаимоотношения с контрагентами (аренда, лизинг, купля-продажа и др.) сконцентрированы в одной функции, которая называется закупки. Такой подход дает очень сильное конкурентное преимущество в целом для предприятия, так как функция закупок ведет анализ всех затрат и управляет процессом расходования денежных средств компании.

В работах следующих авторов: Е.С. Бурдаева «Коммерческие закупки» [4], Е.А. Бузукова «Закупки и поставщики» [3], а также М. Линдерса, Ф. Джонсона, А. Флинна, Г. Фирона «Управление закупками и поставками» [21] в функционал закупочной деятельности включены следующие положения:

- расчет потребности;
- организация и контроль за логистическими операциями (выбор способа транспортировки и расчет логистических коэффициентов);
- анализ остатков;
- анализ розничных продаж;

- вывод и ввод товарных позиций;
- определение кондиции товара;
- оформление накладных;
- поддержание оборачиваемости склада;
- анализ товарных запасов (ABC, XYZ и др.);
- учет реализации товаров;
- участие в инвентаризации;
- информирование работников склада о нормах и правилах хранения и транспортировки товаров;
- организация получения, проверки и хранения товара;
- переработка отходов.

С таким подходом следует не согласиться по ряду причин. Функция закупок не формирует потребность в продукции и услугах и не может самостоятельно заменить товар аналогом, то есть формированием и оптимизацией ассортимента функция закупок не занимается. Она не является держателем бюджета и не отвечает за логистические операции. Логистика наравне с другими подразделениями компании является в том числе и заказчиком по транспортно-логистическим, брокерским, складским услугам и иного рода закупкам. Поэтому функция закупок и функция логистики должны быть разделены. В обозначенных выше задачах идет смешение функционала маркетинга, логистики, планирования и др.

Схематично функцию закупок можно поделить на две составляющие: стратегический и операционный блок (см. рис. 2).



Рис. 2. Стратегические и операционные закупки
 Источник: исследование автора

Стратегический блок подразумевает долгосрочное качественное определение направления развития. Операционный блок — обеспечивает реализацию стратегии и целей на ежедневном уровне.

Схожего деления на стратегические и операционные закупки придерживаются следующие авторы: Ю.Ю. Горбанева «Стратегические подходы к эффективному управлению закупочной деятельностью» [10] и С.В. Мхитарян «Маркетинговое управление поставками» [22].

В организации с самостоятельными показателями эффективности работы функция закупок должна быть выделена в отдельную функцию и подчиняться непосредственно главе компании.

Во-первых, функция закупок решает не только операционные задачи, но и стратегические, от ее деятельности зависит, эффективно ли расходуются денежные средства компании.

Во-вторых, очень важно понимать, что закупки управляют не только материальными потоками, но и услугами, а именно всем тем, на что расходует денежные средства компания. Внутренними заказчиками функции закупок являются абсолютно все подразделения компании.

В-третьих, компетенции сотрудника функции закупок будут существенно отличаться от компетенций сотрудников других профессиональных областей деятельности.

В-четвертых, функция закупок должна быть обособлена от других функций компании, здесь важен принцип разделения зон ответственности для эффективной организации работы предприятия, тот, кто закупает, не должен принимать решение о том, что необходимо закупить. Кто является владельцем бюджета (инициатором потребности в товаре или услуге), тот не может осуществлять закупку, в противном случае нарушается принцип непредвзятости.

Анализ экономической литературы показывает, что большинство работ являются зачастую всего лишь теоретическими знаниями, оторванными от практики бизнеса.

Из опыта крупнейших компаний и комментариев экспертов-практиков в сфере закупочной деятельности можно еще раз убедиться в целесообразности и правильности выделения функции закупок как стратегически важного направления в организации, как независимой функции с подчинением главе компании с достаточно конкретным набором функционала, который при правильной организации и правильно подобранных кадрах принесет эффективность бизнесу и даст ощутимые результаты, выраженные в экономии денежных средств компании. Оптимизируя функцию закупок, можно заметно улучшить финансовые показатели бизнеса.

Литература

1. Алесинская Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2009. С. 2.

2. *Баррат К., Уайтхед М.* Покупки для бизнеса. Что такое снабжение и управление поставками. Олимп-бизнес, перевод на рус. яз., оформление, 2008. С. 13–20.
3. *Бузукова Е.А.* Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / под ред. С. Сысоевой. СПб.: Питер, 2015. С. 10–48.
4. *Бурдаева Е.С.* Коммерческие закупки. Взгляд изнутри. СПб: Питер Пресс, 2008. С. 2.
5. *Бутрин А.Г.* УМК по дисциплине «Логистика». Челябинск, 2004. С. 10.
6. *Гаджинский А.М.* Логистика. Закупочная логистика // Справочник экономиста. № 12. 2007. URL: http://www.profiz.ru/se/12_2007/zaklog12_2007/.
7. *Гаджинский А.М.* Управление материальными ресурсами. Закупочная логистика // Справочник экономиста. № 10. 2011. URL: http://www.profiz.ru/se/10_2011/zakupochn_logistika/.
8. Генеральный директор. Как создать отдел закупок: две эффективные модели построения. URL: <http://www.gd.ru/articles/4057-otdel-zakupok>.
9. *Гермацкий А.В.* Закупочная логистика. Тексты лекций. Минск, 2010. С. 7.
10. *Горбанева Ю.Ю.* Стратегические подходы к эффективному управлению закупочной деятельностью // Проблемы региональной экономики. ЦИРЭ. URL: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=34&page=18>.
11. Деловой Мир. Как оптимально выстроить работу подразделений закупок. URL: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=11749>.
12. *Димитри Н., Спаньоло Д., Пуга Г.* Руководство по закупкам. Высшая школа экономики; Cambridge University Press, 2013. С. 12.
13. *Евтихиев Я.П.* Современные технологии управления закупками в сельскохозяйственной компании с участием иностранного капитала (на примере закупок автокомпонентов). 2013. № 7 (053). С. 1–4.
14. *Ельдештейн Ю.М.* Логистика. Электронный учебно-методический комплекс. URL: http://www.kgau.ru/distance/fub_03/eldeshtein/logistika/02_01.html.
15. *Еремина Е.А., Боровикова А.В.* Организация системы закупок машиностроительного предприятия // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 5. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=14832>.
16. *Копнов В.В., Бессонов А.И., Астафьева О.М.* Стратегический подход к управлению качеством закупок машиностроительного предприятия. Екатеринбург: ФГБОУ ВПО Уральский государственный лесотехнический университет, 2012.
17. Корпоративный менеджмент. Оптимизация управления закупками и снабжением // Вестник McKinsey. № 23. 2011. URL: http://www.cfin.ru/management/finance/payments/purchase_optim.shtml.
18. *Кузнецов К.В.* Прокьюремент: тендеры, конкурсы, конкурентные закупки. М., 2005. С. 11–23.
19. *Ланкин В.Е.* Маркетинг: учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки маркетолога. Таганрог: ТРТУ, 2006. URL: http://www.aup.ru/books/m99/4_7.htm.
20. *Левкин Г.Г.* Основы логистики. М.: Издатель-Инженерия, 2015. С. 56–57.
21. *Линдерс М., Джонсон Ф., Флинн А., Фирон Г.* Управление закупками и поставками. Тринадцатое издание. М.: Юнити, 2007. С. 5–6.
22. *Мхитарян С.В.* Маркетинговое управление поставками: учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, учебная программа. М.: МЭСИ, 2005. С. 13–27.

23. *Полиньски Х.* КПМГ в России и СНГ. Модель зрелости закупок // Анализ функции закупок в российских компаниях. URL: [https://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Risk-and-Compliance-Newsletter/Documents/Выпуск %207/Procurement %20survey.pdf](https://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Risk-and-Compliance-Newsletter/Documents/Выпуск%207/Procurement%20survey.pdf).

24. *Рудзки Р., Дуглас Э., Кацорке М., Стюарт-Мл. Ш.* Эффективное снабжение: простые и надежные способы снижения издержек и повышения прибыли. Минск: Гревцов Паблицер, 2008. С. 116.

25. *Сергеев В.И., Эльяшевич И.П.* Логистика снабжения: учебник для бакалавриата и магистратуры ВШЭ НИИ / под ред. В.И. Сергеева, 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2016. С. 18.

26. *Сярдова О.М.* Основные показатели эффективности закупочной деятельности промышленного предприятия // Вектор науки ТГУ. Специальный выпуск № 1, 2010. С. 2.

27. *Сярдова О.М.* Управление закупочной деятельностью предприятий автомобильной промышленности на основе логистики (на примере ОАО «Автоваз»): автореферат. URL: <http://dlib.rsl.ru/viewer/01003472412#?page=1>.

28. Управление магазином. Функции отдела закупок. URL: <http://trademanagement.ru/termin/88/>.

Literatura

1. *Alesinskaya T.V.* Osnovy' logistiki. Funkcional'ny'e oblasti logisticheskogo upravleniya. Taganrog: TTI YuFU, 2009. S. 2.

2. *Barrat K., Uajtxed M.* Pokupki dlya biznesa. Chto takoe snabzhenie i upravlenie postavkami. Olimp-biznes, perevod na rus. yaz., oformlenie, 2008. S. 13–20.

3. *Buzukova E.A.* Zakupki i postavshhiki. Kurs upravleniya assortimentom v roznice / pod red. S. Sy'soevoj. SPb.: Piter, 2015. S. 10–48.

4. *Burdaeva E.S.* Kommercheskie zakupki. Vzglyad iznutri. SPb: Piter Press, 2008. S. 2.

5. *Butrin A.G.* UMK po discipline «Logistika». Chelyabinsk, 2004. S. 10.

6. *Gadzhinskij A.M.* Logistika. Zakupochnaya logistika // Spravochnik e'konomista. № 12. 2007. URL: http://www.profiz.ru/se/12_2007/zaklog12_2007/.

7. *Gadzhinskij A.M.* Upravlenie material'ny'mi resursami. Zakupochnaya logistika // Spravochnik e'konomista. № 10. 2011. URL: http://www.profiz.ru/se/10_2011/zakupochn_logistika/.

8. General'ny'j direktor. Kak sozdat' otdel zakupok: dve e'ffektivny'e modeli postroeniya. URL: <http://www.gd.ru/articles/4057-otdel-zakupok>.

9. *Germaczkiy A.V.* Zakupochnaya logistika. Teksty' lekcij. Minsk, 2010. S. 7.

10. *Gorbaneva Yu.Yu.* Strategicheskie podxody' k e'ffektivnomu upravleniyu zakupochnoj deyatel'nost'yu // Problemy' regional'noj e'konomiki. CIRE'. URL: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=34&page=18>.

11. Delovoj Mir. Kak optimal'no vy'stroit' rabotu podrazdelenij zakupok. URL: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=11749>.

12. *Dimitri N., Span'olo D., Piga G.* Rukovodstvo po zakupkam. Vy'sshaya shkola e'konomiki; Cambridge University' Press, 2013. S. 12.

13. *Evtixiev Ya.P.* Sovremenny'e texnologii upravleniya zakupkami v sel'skoxozyajstvennoj kompanii s uchastiem inostrannogo kapitala (na primere zakupok avtokomponentov). 2013. № 7 (053). S. 1–4.

14. *El'deshtejn Yu.M.* Logistika. E'lektronny'j uchebno-metodicheskij kompleks. URL: http://www.kgau.ru/distance/fub_03/eldeshtein/logistika/02_01.html.

15. *Eremina E.A., Borovikova A.V.* Organizatsiya sistem' zakupok mashinostroitel'nogo predpriyatiya // *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*. 2014. № 5. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=14832>.
16. *Kopnov V.V., Bessonov A.I., Astaf'eva O.M.* Strategicheskij podxod k upravleniyu kachestvom zakupok mashinostroitel'nogo predpriyatiya. Ekaterinburg: FGBOU VPO Ural'skij gosudarstvenny'j lesotexnicheskij universitet, 2012.
17. Korporativny'j menedzhment. Optimizatsiya upravleniya zakupkami i snabzheniem // *Vestnik McKinsey*. № 23. 2011. URL: http://www.cfin.ru/management/finance/payments/purchase_optim.shtml.
18. *Kuznecov K.V.* Prok'yurement: tendery', konkursy', konkurentny'e zakupki. M., 2005. S. 11–23.
19. *Lankin V.E.* Marketing: uchebnoe posobie dlya podgotovki k itogovomu mezhdisciplinarnomu e'kzameni professional'noj podgotovki marketologa. Taganrog: TRTU, 2006. URL: http://www.aup.ru/books/m99/4_7.htm.
20. *Levkin G.G.* Osnovy' logistiki. M.: Izdatel'-Inzheneriya, 2015. S. 56–57.
21. *Linders M., Dzhonson F., Flinn A., Firon G.* Upravlenie zakupkami i postavkami. Trinadczatoe izdanie. M.: Yuniti, 2007. S. 5–6.
22. *Mxitaryan S.V.* Marketingovoe upravlenie postavkami: uchebnoe posobie, rukovodstvo po izucheniyu discipliny', praktikum po discipline, uchebnaya programma. M.: ME'SI, 2005. S. 13–27.
23. *Polin'ski X.* KPMG v Rossii i SNG. Model' zrelosti zakupok // *Analiz funkcii zakupok v rossijskix kompaniyax*. URL: <https://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Risk-and-Compliance-Newsletter/Documents/Vypusk%207/Procurement%20survey.pdf>.
24. *Rudzki R., Duglas E', Kaczorke M., Styuart-Ml. Sh.* E'ffektivnoe snabzhenie: prosty'e i nadezhny'e sposoby' snizheniya izderzhek i povy'sheniya priby'li. Minsk: Grevczov Publisher, 2008. S. 116.
25. *Sergeev V.I., E'l'yashevich I.P.* Logistika snabzheniya: uchebnik dlya bakalavriata i magistratury' VShE' NII / pod red. V.I. Sergeeva, 2-e izd., pererab. i dop. M.: Yurajt, 2016. S. 18.
26. *Syardova O.M.* Osnovny'e pokazateli e'ffektivnosti zakupochnoj deyatel'nosti promy'shlennogo predpriyatiya // *Vektor nauki TGU. Special'ny'j vypusk* № 1, 2010. S. 2.
27. *Syardova O.M.* Upravlenie zakupochnoj deyatel'nost'yu predpriyatij avtomobil'noj promy'shlennosti na osnove logistiki (na primere OAO «Avtovaz»): avtoreferat. URL: <http://dlib.rsl.ru/viewer/01003472412#?page=1>.
28. Upravlenie magazinom. Funkcii otдела zakupok. URL: <http://trademanagement.ru/termin/88/>.

N.Ju. Sterlikova

Modern Understanding of the Procurement Function and Its Place in the System of Management of a Company

The article is devoted to the research of approaches to functional procurement and the definition of the place of procurement function in the system of management of a company. Place of the procurement function in the system of management of a company and its functional were identified and justified.

Keywords: the procurement; the procurement function; managing of the procurement function; procurement activity; procurement; sourcing.