

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ**

***З.М. Магруппова, д.э.н., Ю.В. Кудряшова, Д.Ф. Иванов, аспирант***

*Череповецкий государственный университет*

*В статье обоснована необходимость изменения стратегии закупочной деятельности металлургической компании путем внедрения категорийного подхода к управлению закупками, представлены основные этапы его реализации, рассмотрены методы осуществления стратегии закупочной деятельности в рамках категорийного подхода.*

Ввиду жесткой конкуренции предприятий с целью снижения себестоимости производства в процессе обеспечения их необходимыми товарно-материальными ценностями и получения конкурентных преимуществ появляется необходимость разработки стратегии закупочной деятельности. На данный момент большинство компаний черной металлургии используют традиционные методы закупок, тем самым не уделяют внимания расширенным возможностям оптимизации в данном направлении.

В настоящий момент стратегия закупок ОАО «Северсталь» формируется «матрицей принятия решения об оптимальном методе закупок», которая определяет метод закупок исходя из стоимости и срочности закупаемых ТМЦ, не учитывая специфику закупаемого оборудования, а приведенные в этой матрице критерии не в полной мере создают возможности для совершенствования системы закупок.

На основе проведенного ранее анализа существующих практик закупочной деятельности в ОАО «Северсталь» [2] выявлено, что существующая структура закупок не до конца раскрывает сущность закупочного процесса. В результате исследования и изучения опыта работы зарубежных компаний в данной работе с целью оптимизации закупок предложен так называемый категорийный подход к управлению закупками, который подразумевает разработку стратегии закупок по каждой определенной категории закупок. Для определения списка категорий, в направлении которых следует выработать стратегии, необходимо более подробно определить структуру закупок или составить дерево подкатегорий существующей структуры, в данном случае - Дирекции по снабжению и логистике.

Первым шагом разработки стратегии должен быть процесс анализа и раскрытия детализированного профиля категории, в результате которого будет получена информация о

графике и объемах закупки, исторической динамике цен, сложившемся портфеле поставщиков. Также на данном этапе необходимо построить карту закупочного процесса (рис.1), что позволит выявить области для оптимизации и моменты, негативно влияющие на процесс закупок.

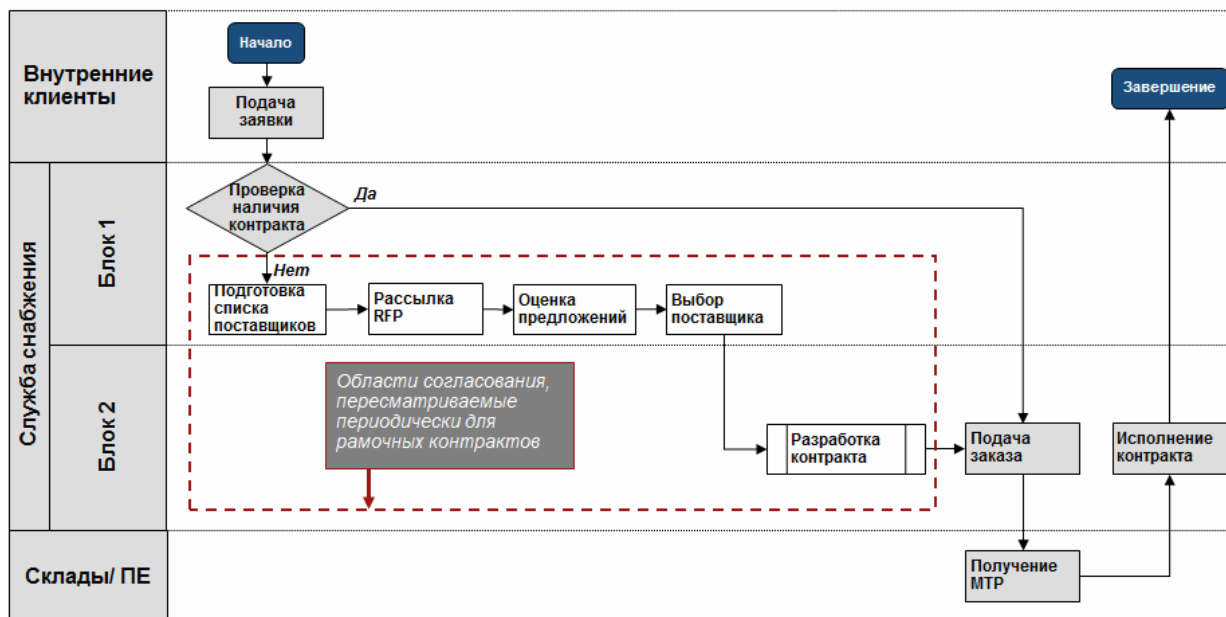


Рисунок 1 - Схема закупочного процесса

Профиль категории должен быть максимально раскрыт и давать понимание закупаемого перечня номенклатур и списка поставщиков. Предлагаемый подход позволит более четко и прозрачно раскрыть сущность закупаемой категории, выделить приоритетных партнеров в рассматриваемом периоде с действующими контрактными отношениями. Так, на рисунке 2 на примере трубопроводной арматуры предложено дерево подкатегорий, на основании которого можно сделать выводы об основных потребителях: дивизион «Северсталь Российская Сталь» ОАО «Северсталь» (СРС) потребляет подавляющую долю арматуры, соответственно, в данном случае будет целесообразно консолидировать объемы закупок СРС и «Северсталь Ресурс», что позволит получить дополнительные скидки и иные преференции, а также сэкономить складские мощности Ресурса путем создания неснижаемого остатка на складах СРС.

В ходе анализа категории можно выявить факторы, влияющие на цену, требования заказчика к качеству, традиционные условия контрактов и иную информацию, позволяющую обеспечить в будущем повышение эффективности процесса обеспечения предприятия ресурсами, в том числе: концентрация рынка поставщиков, степень зависимости от поставщика, география производства. Источниками информации для осуществления закупочных процессов могут послужить информации из ИТ-систем, запросы котировок цен,

коммерческие предложения, протоколы тендеров, техническая документация, стандарты (ГОСТ, СНиП), внутренние требования и стандарты, информационные базы, аналитические отчеты, внешняя экспертиза, контракты, прайс-листы, действующие контракты и обязательства, федеральные законы и другие.



Рисунок 2 - Профиль категории в виде дерева затрат на подкатегории

На втором шаге необходимо провести детальный анализ рынка категории, который проводится на основе статистических данных о рынке и прогнозах экспертов, что позволит выяснить специфику рынка, понять модель ценообразования, определить силу спроса-предложения. Для объективной оценки баланса спроса и предложения необходимо определить положение Покупателя по отношению к поставщику (рис.3).

Для оценки силы спроса и предложения предлагается использовать балльные шкалы оценки спроса и предложения. На основании полученной оценки по категории появляется возможность более объективно определить направления оптимизации закупок. На этом этапе необходимо осуществить анализ структуры рынка, который предполагает изучение текущей ситуации на рынке с нескольких ракурсов (Продукты, География, Поставщики, Потребители, Регулирование) с целью получения ответов на соответствующие вопросы:

- **Продукты:** Какие продукты представлены на рынке? Как это соотносится со спецификой потребления продукции Череповецкого металлургического комбината (ЧерМК) ОАО «Северсталь»?

- География: Каково распределение спроса и потребления на местном, региональном, федеральном и глобальном уровнях? На каком из этих уровней в настоящее время работает ЧерМК?
- Поставщики: Каковы доли рынка основных поставщиков? Чем отличается структура поставщиков ЧерМК от структуры поставщиков на рынке?
- Потребители: В каких отраслях экономики и с какой целью используются эти продукты? Каковы доли рынка основных потребителей? Каково место ЧерМК на рынке как потребителя?
- Регулирование: Какое влияние на рынок оказывает государственное или отраслевое регулирование? Как проявляется влияние регулирования на закупочную деятельность ЧерМК?

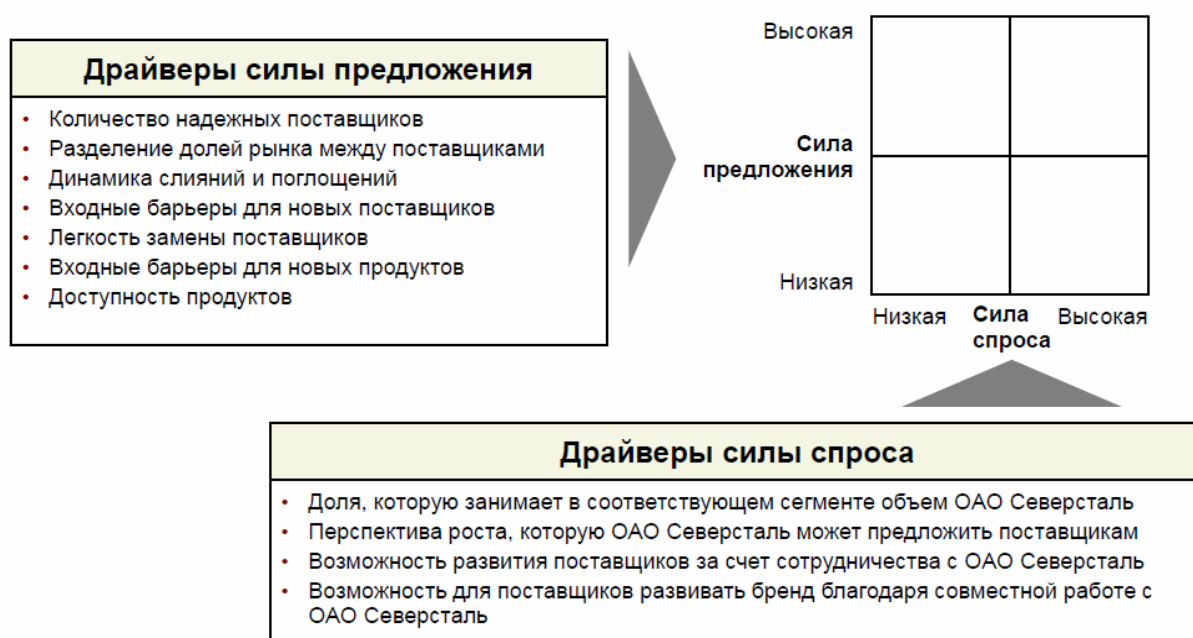


Рисунок 3 - Схема объективной оценки баланса спроса и предложения

- В рамках анализа рынка необходимо проработать ключевые рычаги снижения затрат, связанные с динамикой цен и ценообразованием. К ключевым рычагам снижения затрат можно отнести:
- Анализ рыночных цен. Просчет рыночной цены на продукцию (или затратных составляющих продукции) для предупреждения возможной дискуссии о ценах из-за роста себестоимости;
- Расчет маржи поставщика, необходимый для понимания порога возможной скидки, а также сравнение маржи с другими поставщиками при выявлении потенциала и снижения цен;

- Сравнительный анализ цен, который подразумевает сравнение цен для определения потенциала снижения затрат и выявления лучших практик;
- Механизм ценообразования в контрактах. Выявление лучших практик в заключении контрактов, ценовой политике, использовании отсрочек, долгосрочных соглашений, ретробонусов и прочих систем скидок.

После первичного проведения анализа рынка, формализации стратегии и заполнения базы поставщиков необходимо сохранять их в актуальном состоянии, установить периодичность обновления информации.

Источниками информации для анализа рынка и определения силы спроса-предложения могут послужить: отраслевые аналитические издания (зоны влияния, доли рынка, тенденции), данные о закупках прошлых периодов, планы закупок будущих периодов, раскрытие информации поставщиками, результаты тендеров и запросов котировок прошлых периодов.

На третьем этапе необходимо приступить непосредственно к разработке стратегии закупок на основании полученных ранее статистических и аналитических данных. На данном этапе определяется перечень целевых стратегий закупки, проводится оценка потенциала экономии, а также разрабатывается план внедрения стратегии.

В настоящий момент большинством металлургических компаний применяется стандартный подход к процессу закупок – разовые тендерные закупки без учета силы спроса-предложения компании и других факторов. Аналитиками АТ Kearney [1] предложена методика, называемая «шахматной доской закупок», дающая возможность произвести выбор методов закупок на основании изучения силы спроса и предложения.

Данная методика позволяет последовательно определить подходы, что в свою очередь дает возможность выделить основные методы в ходе внедрения категорийного подхода к закупкам, опирающиеся на четыре базовые стратегии:

- Изменение природы спроса;
- Совместный поиск преимуществ с поставщиком;
- Управление спросом;
- Конкуренция между поставщиками: направление и управление.

Более наглядно стратегия закупок на основе шахматной доски А.Т. Kearney представлена на рисунке 4.

Для осуществления гарантированного эффекта выбранной стратегии специалисты А.Т. Kearney, опираясь на опыт работы на ранке консалтинговых услуг, разработали матрицу компетенций, на которые следует делать упор при реализации дальнейших шагов. Речь идет о компетенциях специалистов, которые следует развивать и использовать при работе с рынком.

Данные компетенции позволят достичь преимуществ перед конкурентами за счет углубленного владения информацией о рынке, продукте.

Базовые стратегии	Подходы	Методы			
Конкуренция между поставщиками: направление и управление	Проведение тендеров	Процесс проведения тендера	Метод встречных предложений	Анализ рынка поставщиков	Электронный аукцион
	Обзор цен поставщиков	Общая стоимость владения	Использование различий на рынках поставок	Сравнительный анализ цен	Снижение цены по элементам
	Глобализация	"Производить или покупать?"	Географическая оптимизация закупок	Закупки на глобальном рынке	Закупки в странах с низкой себестоимостью
	Целевое ценообразование	Регрессионный анализ затрат	Анализ факторов затрат	Ценообразование на основе модели затрат	Определение технических факторов затрат
Совместный поиск преимуществ с поставщиком	Управление цепочкой создания стоимости	Реконфигурация цепочки создания стоимости	Разделение дохода с поставщиком	Ранжирование поставщиков	Управление экологическим воздействием
	Партнерство в области создания совместной добавленной стоимости	Разделение прибыли с поставщиком	Стратегический альянс	Партнерство по отдельным проектам	Закупка на базе инновационного потенциала
	Интеграция в процесс планирования производства	Совместное снижение затрат	Целостное управление запасами	Сквозной процесс планирования закупок	Запасы, управляемые поставщиком
Изменение природы спроса	Партнерство в области затрат	Концепция полного жизненного цикла	Совместное снижение затрат	Развитие поставщика	Повышение конкурентоспособности поставщика
	Инновационный прорыв	Инновации технических характеристик	Развитие инновационной сети	Оптимизация основных затрат	Проектирование с учетом стандартизации
	Пересмотр спецификаций	Оценка функциональности	Анализ спецификаций продукта	Разборка продукта	Проектирование под производство
	Управление рисками	Вертикальная интеграция	Комплексное структурирование сделок	Управление рисками непоставок	Законодательное лоббирование
Управление спросом	Управление техническими данными	Покомпонентный анализ	Сравнительный анализ процессов	Сравнительный анализ продуктов	Снижение уровня сложности
	Совместные закупки	Закупочный союз	Консорциум по закупкам	Аутсорсинг закупочной деятельности	Стратегия "мега-поставщика"
	Управление коммерческой информацией	Углубленный анализ затрат	Стандартизация	Управление основными данными	Прозрачность затрат
	Управление спросом	Соблюдение норм и условий контрактов	Замкнутая система управления затратами	Сокращение спроса	Управление контрактами
	Объединение закупок	Консолидация поставщиков	Объединение закупок по поколениям продукта	Объединение закупок по продуктовым линиям	Объединение закупок по активам

Рисунок 4 - Стратегия закупок на основе шахматной доски А.Т. Kearney [1]

Также с целью планирования эффекта специалистами А.Т. Kearney на основании статистических данных определены среднестатистические сроки окупаемости предпринятой стратегии.

Для лучшего понимания вышеуказанной «шахматной доски закупок» необходимо более подробно раскрыть методы осуществления выбранной стратегии.

Управление спросом обеспечивает достижение экономии за счет сокращения поставок от определенных поставщиков и извлечения выгоды из оптимизации контрактов.

Совместные закупки – подход, применяемый в случаях, когда компания сама по себе не обладает на рынке значительной силой спроса по конкретной категории закупок, испытывая на себе все негативные последствия этого. В процессе совместных закупок спрос на ресурсы консолидируется по разным закупочным категориям или путем объединения с другими компаниями.

Консолидация объемов – один из традиционных методов работы в сфере закупок, позволяющий достичь экономии за счет реализации эффекта масштаба со стороны поставщика. Несмотря на широкую известность этого подхода, компании, использующие его, зачастую забывают, сколь многого они могут требовать в этой связи от поставщика. Эффект масштаба особенно заметен при создании продуктов с высокой долей постоянных издержек

или же требующих длительного времени на подготовку к производству: например, при доле постоянных расходов в размере 30 % удвоение объемов позволит сократить цену на 15 %.

Управление коммерческой информацией несет в себе огромный потенциал, состоящий в накопленной базе коммерческих данных систем SAP или Oracle. За счет тщательной сортировки и вдумчивого анализа можно добиться необходимой прозрачности, за счет стандартизации – определения возможностей, обеспечив быстрое и эффективное снижение затрат.

Понятие «управления рисками» включает в себя совокупность защитных мер, применяемых для обеспечения поставок с одновременным сохранением возможностей дальнейшего планирования доходов компании.

Компании иногда оказываются в условиях абсолютной зависимости, возникающих в результате монополизации, при наличии патентных ограничений а также спецификаций, полностью адаптированных под одного конкретного поставщика. В подобном случае единственным решением, позволяющим кардинально изменить правила игры, является инновационный прорыв.

Увеличивающаяся дифференциация, сокращение жизненного цикла продуктов и их растущее разнообразие делают закупочный процесс все более сложным. В результате все сложнее обеспечивать объединение объемов закупок или добиваться экономии за счет эффекта масштаба. Следовательно, в первую очередь необходимо применить соответствующий инструментарий для достижения эффекта. Линейный и сравнительный анализ помогают определить возможности для усовершенствования, реализуемые совместными усилиями отделов НИОКР и производства.

Пересмотр спецификаций - способ добиться сокращения расходов в рамках существующих спецификаций. Многие из расходов на производство продукта определяются уже на ранних стадиях его проектирования.

Глобализация открывает ряд возможностей не только перед поставщиками, но и перед сотрудниками отделов закупок. Открытие рынков Восточной Европы, Китая и Индии привело к снижению стоимости труда при высоком уровне квалификации. Однако, глобализация означает не только использование преимуществ рынков стран с низкой себестоимостью, но и доступность рынка поставщиков в рамках всего мира.

Проведение тендеров представляет собой эффективный и легко осуществимый на практике способ достижения прозрачности в том, что касается цен, устанавливаемых поставщиками. Для успешного его применения требуется определенная квалификация на каждом из этапов проведения тендеров – от определения круга потенциальных поставщиков

через подготовку и отправку заданий на тендер до анализа представленных предложений и проведения переговоров с наиболее подходящими поставщиками.

В зависимости от исходной ситуации для определения целевых цен могут использоваться методы, отличающиеся по глубине проводимого анализа. Некоторые из них требуют определенных знаний по статистике. Довольно часто в ценообразовании существующих поставщиков отсутствует система, и они не подчиняются логике “затраты + маржа”. Затраты на развитие и техническое оснащение, как правило, учитываются непоследовательно, а смешанное формирование затрат лишает ценообразование прозрачности. Пересмотр цен поставщиков вводит общие стандарты ценообразования. Поставщик и покупатель действуют сообща, в духе доверия; обмениваются информацией, используя, как правило, Интернет-технологии. Подобное сотрудничество представляет собой настоящее партнерство на оперативном уровне, но требует большой открытости в том, что касается обмена информацией. Этот подход важен не только с точки зрения сокращения затрат, но и для создания добавочной стоимости, так как позволяет избегать узких мест производства, увеличивая продажи.

Управление цепочкой создания стоимости состоит в необходимости ее систематической оптимизации и связанных с нею центров создания стоимости. Основной предпосылкой для успешного внедрения управления цепочкой создания стоимости является тщательная обработка всех имеющихся в распоряжении компании данных (объем продаж, этапы создания добавленной стоимости, закупочные цены у поставщиков и проч.).

Партнерство по принципу разделения издержек состоит в оптимизации затрат за счет сотрудничества на партнерской основе. Критичным для успеха здесь является концентрация на небольшом количестве поставщиков и обеспечение, действительно, значительной экономии.

Применение категорийного подхода к стратегии закупок позволяет проанализировать организацию снабжения предприятий черной металлургии и выявить недостатки существующей системы снабжения, а также построить целевую модель снабжения на основе лучших практик, разработать новую организационную структуру, повысить прозрачность функции снабжения, разработать единые закупочные стандарты. Одним из наиболее важных преимуществ такого подхода является получение гарантированного эффекта, который обеспечивается как за счет получения дополнительных преференций от поставщика вследствие понимания и владения ситуацией на рынке, так и в за счет наладки внутренних процессов компании.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Kearney, A.T. The A.T. Kearney Strategy Chessboard. A broader prospective on strategy development and formulation [Электронный ресурс] / А.Т. Kearney. Режим доступа: [<http://www.atkearney.com/documents/10192/929e5ce9-3b49-4054-8a51-d8ac058af20c>].
2. Магруппова, З.М. К вопросу эффективного построения закупочной деятельности металлургической компании [Электронный ресурс] / З.М. Магруппова, Д.Ф. Иванов // Материалы международной научной конференции «Актуальные проблемы современных наук–2013». Чехия, 27 апреля - 05 мая 2013 г. Режим доступа: [[http://www.rusnauka.com/13\\_EISN\\_2013/Economics/6\\_137122.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_EISN_2013/Economics/6_137122.doc.htm)].

*Материалы предоставлены 27 августа 2013 г.*