

УДК 330:658.7.07: 658.7.011.1
DOI: 10.26140/anie-2019-0802-0029

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2019

Груздев Георгий Васильевич, доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры товароведения, сервиса и управления качеством
Нижегородский государственный инженерно-экономический университет
(603062, Россия, Нижний Новгород, улица Горная, 13; e-mail: izogor242@mail.ru)

Жиряков Сергей Николаевич, специалист отдела материально-технического обеспечения
АО «ЦКБ по судам на подводных крыльях им. Р.Е. Алексеева»
(603003, Россия, Нижний Новгород, улица Свободы, 51; e-mail: 608027@gmail.com)

Аннотация. В статье рассматривается изменение роли закупочной деятельности в функционировании российских предприятий. Предложено новое определение закупочной деятельности как внутрифирменного ресурсно-обеспечивающего сервиса, направленного на удовлетворение потребностей в товарно-материальных ценностях и услугах действующего предприятия в ходе реализации его текущих и стратегических целей. Многочисленные факторы экономического, технологического, политического характера привели к возрастанию роли закупок в обеспечении эффективности производственно-коммерческой деятельности товаропроизводителей. Под их воздействием традиционная для закупочных отделов сервисная функция, связанная с обеспечением заказов внутрифирменных потребителей, расширяется и дополняется стратегической функцией, которая проявляется как в планировании закупок, так и в динамичном установлении стратегических взаимосвязей с поставщиками. В этой связи выделяется две стадии развития закупочной деятельности предприятий: транзакционная стадия, на которой доминирует сервисная функция закупок, и интеграционная стадия, отличительной чертой которой является внутренняя (взаимодействие с подразделениями предприятия) и внешняя интеграция (построение интегрированных цепей поставок). Стратегическая функция на этой стадии приобретает доминирующее значение, а ее основной задачей становится достижение синергии в цепях поставок.

Ключевые слова: закупочная деятельность, ресурсно-обеспечивающий сервис, транзакционная стадия, интеграционная стадия, сервисная функция, стратегическая функция, цепи поставок, синергия.

THE STRATEGIC FUNCTION OF PROCUREMENT ACTIVITIES OF THE ENTERPRISES

© 2019

Gruzdev Georgy Vasilyevich, Doctor of economy, Professor, Professor of the Department
of commodity science, service and quality management
Nizhny Novgorod State Engineering and Economic University
(603062, Russia, Nizhny Novgorod, Gornaya street, 13, e-mail: izogor242@mail.ru)

Zhiryakov Sergey Nikolaevich, specialist of the Department of logistics
JSC "Central design Bureau for hydrofoil them. R. E. Alekseev"
(603003, Russia, Nizhny Novgorod, Svobody street, 51, e-mail: 608027@gmail.com)

Abstract. The article discusses the change in the role of procurement in the functioning of Russian enterprises. A new definition of procurement activity as an in-house resource-providing service aimed at meeting the needs for commodity-material values and services of all processes and procedures of the operating enterprise in the course of implementation of its current and strategic goals is proposed. Numerous factors of economic, technological, political nature have led to the increasing role of procurement in ensuring the efficiency of production and commercial activities of commodity producers. Under their influence, the traditional service function for procurement departments related to the provision of orders of internal consumers is expanded and supplemented by a strategic function, which is manifested both in procurement planning and in the dynamic structuring of market relations and the establishment of strategic relationships with suppliers. In this regard, there are two stages of development of procurement activities of enterprises: the transactional stage, which is dominated by the service function of procurement, and the integration stage, a distinctive feature of which is the internal (interaction with business units) and external integration (construction of integrated supply chains). The strategic function at this stage becomes dominant, and its main task is to achieve synergy in supply chains.

Keywords: procurement activities, resource-providing service, transactional stage, integration stage, service function, strategic function, supply chains, synergy.

Переход к информационной цивилизации и развитие цифровых технологий, как основной составляющей этого перехода, порождает новые явления в деятельности предприятий. Интенсивное изменение технологий, связанное с использованием искусственного интеллекта, ведет к росту технической сложности продукции, товаров и услуг. Благодаря широкому применению компьютерной техники сокращается время на разработку и вывод на рынок новых образцов продукции промышленных предприятий. Возрос темп смены используемых моделей товаров, методов выполнения работ и форм обслуживания. Отмеченные процессы ставят перед современным российским производителем массу проблем, среди которых ведущее место занимает задача достижения такой динамики изменений, которая способна обеспечить отечественной экономике не только догоняющий, но и опережающий на перспективу темп развития. Вторым значимым обстоятельством выступает политика санкций западных стран по отношению к России, которая создает искусственные барьеры для повышения темпов

развития российской экономики. Все это ставит предприятия перед необходимостью поиска новых путей и подходов в решении вопросов сохранения и повышения своей конкурентоспособности. Одним из таких направлений является развитие закупочной деятельности предприятий, имеющее значительный потенциал роста эффективности.

Проблемы закупочной деятельности исследователи рассматривали с различных позиций и в контексте близких по содержанию понятий «снабжение», «поставки», «материально-техническое обеспечение», «логистика снабжения», «управление закупками». Трактовка сущности закупочной деятельности весьма разнообразна. Во-первых, снабжение и закупки трактуются как общая сфера приобретения необходимых материалов и организация их поставок (Д.Дж. Бауэрсонс и Д.Дж. Клосс) [1]. Во-вторых, термины «закупки», «управление поставками», «снабжение» рассматриваются как взаимозаменяемые синонимы, (М. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн, Г. Фирон) [2]. В-третьих, имеются определения снаб-

женческой деятельности через критерии оптимальности закупок и поставок (В.И.Сергеев, И.П. Эляшевич) [3]. В-четвертых, под закупками понимается приобретение материальных расходных ресурсов, имеющих период обращения не более одного производственного цикла (В.С. Лукинский [4], А.М. Назарова [5]). В-пятых, закупки и логистика снабжения рассматривается как процесс, реализуемый организационной единицей (Б.А. Аникин, Т.А. Родкина) [6]. В-шестых, характеристика понятий «снабжение» и «закупочная деятельность» дается через содержательное описание объема этих понятий (В.И. Степанов) [7]. В-седьмых, термин «снабжение» применяется по отношению к государственным закупкам, а закупочная деятельность увязывается с обеспечением предприятий материальными ресурсами (В.С. Пономаренко, Л.М. Мальярец, А.В. Дорохов) [8]. В-восьмых, закупочная деятельность понимается как специфический организационно-экономический механизм, в котором закупки имеют целевую направленность (Д. Уотерс) [9].

При всем разнообразии приведенные подходы имеют общие черты. Все определения, так или иначе, связывают закупочную деятельность с приобретением и поставками товарно-материальных ценностей, предназначенных для обеспечения выполнения предприятием задач по основной деятельности. Данное обстоятельство служит содержательной основой определения закупочной деятельности как сложного системного явления, обеспечивающего ресурсами не только функционирование предприятия, но и процесс его развития. В этой связи закупочная деятельность может быть определена как внутрифирменный ресурсно-обеспечивающий сервис, направленный на удовлетворение потребностей в товарно-материальных ценностях и услугах действующего предприятия в ходе реализации его текущих и стратегических целей.

Подобное определение важнейшего вида деятельности содержит значимый эвристический потенциал для исследования этого феномена как инструмента осуществления стратегии предприятия по созданию потребительских ценностей, имеющих конкурентные преимущества, в том числе обеспечения высокого качества выпускаемой продукции, увеличения объемов производства, выстраивания системы связей сопутствующих и смежных процессов (финансовых, информационных, логистических и т.д.), а также формирования имиджа предприятия.

Реализация потенциала закупочной деятельности как катализатора развития предприятия приобретает особую значимость в силу формирования во внешней среде комплекса факторов экономического, технологического, логистического и информационно-коммуникативного характера. Наиболее значимыми экономическими факторами является рост удельного веса затрат на приобретаемые материально-технические ресурсы в общем объеме затрат промышленных предприятий, усиление конкуренции на рынках товаров производственного назначения. Производство конкурентоспособного конечного продукта требует повышения качества закупаемых исходных ресурсов, стоимость которых, как правило, наиболее высокая. К числу технико-технологических факторов можно отнести постоянный рост конструктивной сложности закупаемой продукции и компонентов, усиление специализации производства промышленной продукции и увеличение доли связей технологической кооперации в системе поставок продукции производственно-технического назначения.

Развитие логистических технологий в свою очередь требует нового более высокого уровня взаимодействия с предприятиями, участниками цепей поставок. Все большее число предприятий стремится наладить длительные взаимоотношения с ограниченным количеством тщательно отобранных доверенных поставщиков. Расширяется практика использования конкурентных за-

купок. Коммуникационные технологии, в том числе и ИТ-технологии, способствуют привлечению поставщиков к участию в конкурентных закупочных мероприятиях.

Закупки необходимое условие успешной производственной деятельности предприятия, исходный пункт реализации его планов и достижения поставленных целей. Закупочная деятельность является основным фактором формирования себестоимости продукции (выпускаемых товаров и услуг) и во многом определяет финансовое состояние предприятия и перспективы его развития. В этой связи исследование функций закупок в деятельности предприятия является предварительным этапом структурирования процесса закупочной деятельности. Нам представляется возможным классифицировать эти функции на двух уровнях и выделить основные функции и конкретные функции. Выделение основных функций обусловлено сущностными атрибутами закупочной деятельности как ресурсно-обеспечивающей сервисной системы и целевой ориентацией на решение стратегических задач. Исходя из этого, правомерно к основным функциям закупок отнести сервисную и стратегическую функцию. Сервисная функция связана с материально-техническим обеспечением заказов внутрифирменных потребителей и формирование на предприятиях отдела закупок связано с решением именно этой задачи. Задачи стратегической целеориентации также имеют всеобъемлющий характер и выполняются с первых этапов развития закупок. Борьба за снижение цен на поставляемые материально-технические ресурсы есть не что иное как реализация стратегии лидерства по затратам.

К конкретным функциям закупочной деятельности относится все многообразие действий и способов решения задач материально-технического обеспечения при выполнении основных функций: планирование закупок, поиск поставщиков, оформление заказов, управление категориями, управление договорами, управление взаимоотношениями с поставщиками, управление эффективностью, автоматизация закупочных процессов и процедур и др.

Специалисты подразделений по снабжению и закупкам имеют тесные контакты не только с персоналом подразделений предприятия, но и с рыночными агентами во внешней среде. Последнее определяет значение закупочной деятельности как поставщика ценной для предприятия информации о состоянии рынка, ценах, намерениях контрагентов и партнеров предприятия. Процесс согласования интересов сторон в ходе ресурсного обеспечения предприятия делает закупочную деятельность важнейшим звеном гармонизации не только внутрифирменных отношений, но и взаимосвязей участников сети деловой кооперации, частью которой являются производственные процессы предприятия.

Закупки закономерно превращаются в инструмент стратегической важности. Не случайно Ф. Котлер отмечал рост конкурентной борьбы, вынуждающей многие фирмы повышать статус отдела закупок, руководители которых получают ранг вице-президента. Некоторые международные компании повышают статус своего закупочного отдела до «департамента стратегического снабжения». Новые, более стратегически ориентированные отделы по закупкам, решают задачу приобретения продукции высшего качества по минимальным ценам у избранных производителей [10, с. 246].

Под воздействием многочисленных факторов и современных условий рутинный характер процессов и процедур закупок уступает место стратегической ориентации закупочной деятельности. Стратегический потенциал закупочной деятельности предприятия состоит в наличии возможностей создания методами оптимизации закупок условий роста прибыли в будущем, благодаря чему она становится стратегическим фактором развития предприятия. В контексте отмеченных аспектов стратегическая функция закупочной деятельности состоит в

мобилизации потенциала внешней среды для достижения долгосрочных целей предприятия и укрепления его рыночных позиций.

Анализ содержания стратегической функции требует рассмотрения вопроса структуризации процесса развития закупочной деятельности. В научных исследованиях сложилось несколько подходов к его периодизации. Заслуживает внимания периодизация развития закупочной деятельности российских предприятий, которую предложил отечественный исследователь Король А.Н. (2008 г.). В своих работах Король А.Н., анализируя процесс становления закупочной деятельности в России в конце XX - начале XXI века, выделяет наряду с этапом «Развитие» этап «Зрелость». «Этап зрелости в развитии закупочной деятельности в России представлен... двумя его ступенями, в связи с тем, что наша страна... вошла в этап «Зрелость I» с большим количеством практических проблем и нерешенных теоретических задач, а также с достаточно низким уровнем профессиональной подготовки работников закупочной сферы... Переход к этапу «Зрелость II», который по содержанию будет включать в себя создание и управление цепями поставок и координацию деятельности поставщиков посредством формирования их интегрированных ассоциаций, для промышленных предприятий Российской Федерации дело несколько отдаленного будущего» [11, с.125-126].

Такая трактовка представляется нам несколько непоследовательной и противоречивой. Дело в том, что понятие «развитие» подчеркивает динамичное состояние явления и в своем содержании включает понятие «зрелость» как статичную характеристику явления в определенной точке процесса развития. Определение современного состояния закупочной деятельности на российских предприятиях как «Зрелость I» и введение второй ступени зрелости (будущий этап «Зрелость II») не разрешает отмеченного противоречия.

Вместе с тем следует отметить правомерность выделения двух периодов в процессе развития закупочной деятельности российских предприятий (ступени «Зрелость I» (с 2000 г. по настоящее время) и «Зрелость II» по Королеву А.Н.). Но исходную точку ступени «Зрелость I» необходимо отнести к началу 90-х годов прошлого столетия. Весь этот период с начала 90-х годов до настоящего времени есть основания считать одним этапом и определить его как транзакционную стадию развития закупочной деятельности в России. В 90-е годы закупки предприятий носили фрагментарный, во многих случаях непостоянный характер, но закупочные операции и процедуры выполнялись в соответствии с задачами выживания предприятий в чрезвычайных кризисных условиях.

Другой подход к периодизации развития закупочной деятельности в современных условиях представлен в исследовании КПМГ (2014 г.). Модель, разработанная консультантами КПМГ, включает шесть уровней зрелости развития закупок:

- операционный: основная задача закупочной функции состоит в обеспечении бесперебойной поставки ресурсов, функция выполняется в распределенном режиме (по подразделениям);
- коммерческий: минимизация цен на закупаемые ресурсы с помощью переговоров с большим числом поставщиков;
- координационный: закупочные функции централизованы, признается стратегическая значимость подразделений закупок, которые разрабатывают собственные стратегии функционального уровня;
- уровень внутренней интеграции: в рамках закупок выстроены процессы взаимодействия с другими подразделениями предприятия;
- уровень внешней интеграции: налажено формирование ценности для конечного потребителя в цепочке поставок;
- уровень интеграции цепочки создания ценности характеризуется сильной взаимозависимостью и синергией

в цепочке создания ценности.

Исследования состояния закупок на российских предприятиях, проведенное КПМГ на основе шестиуровневой модели зрелости, показало, что закупочная деятельность отечественных производителей находится на первом-третьем уровне эффективности и продуктивности. В свою очередь, для западных компаний характерны позиции четвертого-пятого уровней развития закупок в большинстве областей [12, с.5]. Следует отметить совпадение выводов специалистов КПМГ о состоянии закупочной деятельности российских предприятий с выводами отечественных исследователей.

Содержание транзакционной стадии составляют закупочные процессы и процедуры, характеризующие операционный, коммерческий и координационный уровни зрелости (по классификации КПМГ). Именно эти уровни характерны для развития закупочной деятельности российских предприятий. Перспективными задачами отечественных производителей в области развития закупок являются интеграционные процессы. Это служит основанием для определения этапа развития закупок, на котором находятся зарубежные компании и к решению задач которого необходимо перейти российским предприятиям, как интеграционной стадии развития закупочной деятельности.

Общим для транзакционной и интеграционной стадий является выполнение задач обеспечения ресурсами, сырьем и услугами деятельности предприятия. Они выполняются на любых этапах развития закупок. Содержательное отличие транзакционной стадии состоит в направленности развития закупочной деятельности на методы, средства и финансовые условия закупок, а также использование простейших технологий. На интеграционной стадии на первое место выходит стратегическая функция, что находит свое выражение в приоритетном развитии организационных условий закупок и в привлечении потенциала подразделений предприятия и партнеров по цепочкам поставок для решения текущих и стратегических задач предприятия через закупочные процессы и процедуры более высокого уровня развития.

Анализ отечественной ситуации позволяет заключить, что работа отделов закупок российских предприятий на транзакционном уровне обусловлена рядом причин. Имеет место недооценка деятельности отделов материально-технического обеспечения со стороны высшего руководства и, как следствие, постановка задач лишь операционного характера. Роль, которая отводится руководством отделам закупочной деятельности, не позволяет этим отделам формировать партнерские отношения между структурными подразделениями, занимающимися проектированием, производством, маркетингом, управлением качеством. Наблюдается рассогласованность задач, решаемых специалистами по закупкам, с задачами реализации общекорпоративной стратегии. Это проявляется в том, что при стратегическом планировании развития предприятий вопросам закупок не уделяется должного внимания. Серьезным препятствием на пути развития закупочной деятельности является дефицит специально подготовленных кадров.

Организуя закупочную деятельность на транзакционном уровне, российские предприятия при закупках внимание уделяют лишь предприятию, а это не соответствует мировым тенденциям, в которых прослеживается рост значимости совместной работы с поставщиками и удержание в центре внимания всей цепочки поставок. К числу таких трендов можно отнести:

- превращение оценивания поставщиков, их отбора и управления ими в ключевой вид деятельности при осуществлении закупок;
- автоматизация решения тактических закупочных задач;
- возрастание роли Internet;
- создание стратегических закупочных центров, обеспечивающих конкурентное преимущество за счет

выбора партнеров по цепям поставок, и влияния на них;

- возрастание роли стратегических союзов с поставщиками;
- рост обмена информацией членов цепей поставок;
- координация деятельности поставщиков через их ассоциации;
- возрастание внимания взаимовыгодным переговорам;
- некоторое снижение значимости цены;
- рост профессионализма в области межличностной коммуникации [13].

Реализация стратегической функции закупочной деятельности предприятий предполагает формирование нового управления закупочной деятельностью через привлечение специалистов из различных структурных подразделений предприятия. Назначение на ключевые должности подразделений материально-технического снабжения специалистов, которые имеют четкое представление об основных статьях расходов предприятия, повышает значимость закупочных подразделений и способствует официальному закреплению возросшей роли отделов закупок.

Требования к закупщикам чрезвычайно возросли. В условиях современной экономики традиционная роль «снабженца» изменилась и стала одной из высоко востребованных специальностей – специалиста по закупкам, особенно с учетом того, что в отрасли существует масштабная законодательная база, в нюансах которой необходимо разбираться. На сегодняшний день для того, чтобы быть грамотным закупщиком необходимо разбираться не только в снабжении и логистике, но и информационных технологиях. Профессиональные закупщики стали осознавать принадлежность не только к своей индустрии, но и к отдельной отрасли закупочной деятельности [14].

Критериями развития закупочной деятельности на российских предприятиях в направлении стратегического партнерства становятся усиление совместной работы над развитием продукта и расширение участия в решении стратегических вопросов устойчивости производства, развития технологий, обеспечения качества. Взаимодействуя с отделами маркетинга, закупки повышают эффективность решений по поводу производства и продажи продуктов и способов наиболее эффективно выводить их на рынок.

Задача развития закупочной деятельности современных российских предприятий состоит в более полном использовании стратегического потенциала закупок, превращении ресурсно-закупочного сервиса через развитие стратегической функции в новый инструмент повышения эффективности предприятия. Решение этих задач является условием перехода современной закупочной деятельности на интеграционный уровень развития. Индикатором такого развития закупочной деятельности является создание новой ценности для конечного потребителя во всей цепочке поставок и достижение эффекта синергии во взаимодействии партнеров по цепочке.

Передовые практики и опыт развития закупок получают все более широкое распространение в России. Этому способствуют новые формы развития и продвижения современных направлений закупочной деятельности. Одной из таких форм является учрежденный в 2012 году первый российский профессиональный конкурс в этой сфере «Лидер конкурентных закупок», который ежегодно подводит итоги по целому ряду номинаций. Обладателем Гран-При премии в области конкурентных закупок по итогам 2018 года стал «ЕвразХолдинг». Специалисты компании создали единую систему закупок на всех предприятиях холдинга, внедрили закупочные каталоги SAP Ariba, категорийный менеджмент и личные кабинеты поставщиков на специальном портале. Организаторы профессионального конкурса в сфере закупочной деятельности отмечают углубление преобразовательных процессов в сфере закупок. Если раньше

самой популярной темой была экономическая эффективность, то в 2018 году на первый план вышли проекты модернизации бизнес-процессов. Компании системно подходят к развитию этой функции, оптимизируют все связанные процессы и внедряют сквозную автоматизацию. Сама сфера закупок расширяется и охватывает новые области: снабжение, логистику, управление контрагентами и складами [15].

Очевиден намечающийся переход от транзакционной стадии развития закупочной деятельности к интеграционной стадии, на которой стратегическая функция получает новое содержательное наполнение и приобретает доминирующее значение среди задач, выполняемых подразделениями закупок российских предприятий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Интегрированная цепь поставок. Логистика / Д.Дж. Бауэрс, Д.Дж. Клоус. // М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2001. – 570 с.
2. Линдерс М. Управление закупками и поставками / М. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн, Г. Фирон / Под ред.: Ю.А. Щербанина. – 13-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 754 с.
3. Сергеев В.И. Управление взаимоотношениями с поставщиками / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич // Логистика и управление цепями поставок. – 2012. – № 3 (50).
4. Модели и методы теории логистики / Под ред. В.С. Лукинско. – СПб.: Питер, 2006.
5. Назарова А.М. О логистическом подходе к управлению // Вестник Института дружбы народов Кавказа «Теория экономики и управления народным хозяйством». – 2012. – № 21. – С. 142–147.
6. Аникин А.Б., Родкина Т.А. Логистика. – М.: ИНФРА-М, 2009.
7. Степанов В.И. Материально-техническое снабжение / В.И. Степанов // М.: Академия, 2009. – 192 с.
8. Пономаренко В.С., Малярец Л.М., Дорохов А.В. Аналитическое обеспечение контроля логистической деятельности предприятий с минимизацией логистических затрат // Известия ИГЭА. – 2011. – № 2 (76). – С.138–146.
9. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
10. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. – 14-е изд. – СПб.: ПИТЕР, 2015. – 800 с.
11. Король А.Н. Пути совершенствования управления закупками // Вестник ТОГУ, Экономические науки. – 2008. – №2 (9). – С. 119–132.
12. Модель зрелости закупок. Анализ функции закупок в российских компаниях // исследование КПМГ. – М.: КПМГ. – 2014. – 26 с.
13. Лайсонс К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / К. Лайсонс, М. Джиллингем. – М.: Инфра-М, 2012. – 795 с.
14. Отрасль закупок: цифровая трансформация набирает темп / [Электронный ресурс] // <https://www.forbes.ru/article/352455-otrasl-zakupok-cifrovaya-transformaciya-nabiraet-temp>
15. Итоги премии «Лидер конкурентных закупок» 2018 года / [Электронный ресурс] // <http://www.premia-zakupki.ru/pressroom/v-moskve-nagradili-luchshikh-zakazchikov-rossii/>

Статья поступила в редакцию 12.04.2019

Статья принята к публикации 27.05.2019