

*На правах рукописи*



**КУЛИШ МАРИЯ СЕРГЕЕВНА**

**СБАЛАНСИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(логистика)

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2016

Работа выполнена на кафедре предпринимательства и логистики ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор,  
**Проценко Инга Олеговна**

Официальные оппоненты: **Черных Сергей Иннокентьевич**,  
доктор экономических наук, профессор, ФГБУН  
"Институт проблем развития науки РАН",  
заведующий сектором исследований  
финансового обеспечения науки

**Эльяшевич Иван Павлович**  
кандидат экономических наук, доцент, ФГАОУ  
ВПО «НИУ «ВШЭ»», доцент кафедры логистики,  
заместитель декана по учебной работе  
факультета бизнеса и менеджмента

Ведущая организация ФГБОУ ВО «Самарский государственный  
экономический университет»

Защита состоится «20» апреля 2016 в 15:00 часов на заседании диссертационного совета Д 212. 196.04 при ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36, корпус 3, ауд. 353.

С диссертацией можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре имени академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997 г. Москва ул. Зацепа д.43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru>

Автореферат разослан «18» марта 2016 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук,  
доцент

Мусатова Жанна Борисовна



## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Телекоммуникационная отрасль занимает одно из ключевых положений в экономике РФ. Данный сектор можно отнести к развивающимся рынкам, так как еще в 2003 году его доля в ВВП страны составляла всего 4%, а к 2014 году увеличилась до 9%. По данному показателю отрасль занимает 5-ое место, и ее развитие связано с информатизацией общества, что приводит к росту спроса на услуги (5-7% ежегодно). Основной характеристикой отрасли является снижение спроса на стационарную и увеличение на мобильную связь. Наибольшие темпы роста показывает объем трафика, что объясняется развитием технологий и потребностями современного мира. Повышение конкуренции, изменение структуры спроса и усиление государственного регулирования усложняют ведение бизнеса и требуют дополнительных инструментов для достижения коммерческих целей компании.

В связи с тем, что в числовом значении сумма внешних затрат телекоммуникационных компаний составляет более половины выручки, особое значение приобретает система управления закупочными процессами. Закупочное подразделение, несмотря на то, что классически воспринимается в качестве функции поддержки, привлекает все большее внимание акционеров и владельцев компаний. Организация процесса управления закупками оказывает существенное влияние не только на производственную деятельность предприятия, но и является серьезным инструментом распределения материальных потоков и достижения стратегических целей. Современный целенаправленный подход к организации и управлению закупками влияет на успех большинства современных компаний, что наглядно демонстрируют лидеры рынка. Задачи планирования потребностей в сырье, оценка своевременности производства, акцент на качество и производительность потребовали пересмотра традиционных подходов к закупочной деятельности. В операционном смысле планирование и составление графиков поставок, поступление и размещение запаса продукции безусловно являются значимой

функцией управления закупками. В стратегическом смысле процесс управления закупками ориентирован на разработку мероприятий по улучшению текущего финансового состояния компании, по обеспечению бесперебойной системы поставок, по взаимодействию с поставщиками, повышению скорости реакции предприятия на перемены, а также по использованию конкурентных преимуществ и особенностей компании. В условиях повышения конкуренции закупочное подразделение может стать новым центром по созданию дополнительной прибыли. Это связано с тем, что сокращение издержек на 1% дает больший эффект, чем аналогичное увеличение объема продаж.

Концепция управления закупками включает в себя совокупность методов и подходов к управлению потоками и координации функциональных подразделений по снижению затрат и удовлетворению потребностей внутренних заказчиков. На многих крупных предприятиях действует типовая модель закупочного процесса, которая приводит к конфликту интересов между внутренним заказчиком и закупочным подразделением.

Не только общая концепция управления закупками значительно влияет на результат подразделения, но и особое внимание должно быть уделено непосредственно методикам и методам, применяющимся при выборе поставщика. Решение о размещении заказа определённого объема у поставщика должно приниматься на основе обоснованной совокупности критериев, а из-за нехватки оборотных средств зачастую принимается на основании цены. Такой подход может быть губителен для бизнеса и позволит достичь только краткосрочных результатов. Рассмотрение цены как единственного критерия оптимизации стоимости закупок не позволяет обеспечить бесперебойные поставки и своевременное оказание услуг надлежащего качества. В долгосрочной перспективе обеспечить соответствие данным требованиям сможет только поставщик с определенным уровнем прибыли. Цель эффективного приобретения товаров или услуг – это достижение более высокой ценности для компании, то есть получение преимуществ от приобретения определенного товара/услуги.

Высокий удельный вес стоимости закупаемых товаров и услуг в себестоимости готовой продукции, усиление специализации на рынке, повышение конкуренции, построение партнерств со стратегическими поставщиками, повышение технологичности продуктов и замедление роста доходов делают необходимым проработку теоретических и практических вопросов, ориентированных на повышение эффективности работы закупочного подразделения.

Актуальность решения проблемы использования закупочной политики для повышения конкурентоспособности компаний телекоммуникационной отрасли объясняет выбор темы и рассматриваемый в ней круг вопросов.

**Степень проработанности темы.** Научные позиции автора сформировались на основе изучения и анализа теоретических и методических работ в области управления и построения закупочной деятельности отечественных и зарубежных ученых. Вопросами терминологии в данной области занимались Б.А. Аникин, А.Д. Афанасенко, В.В. Борисова, Д. Бауэркс, М. Джилингем, Ф. Джонсон, Д. Клосс, М. Линдерс, К. Лайсонс, В.И. Сергеев, В.И. Степанов, Г. Фирон, А. Флинн. Разработкой методов и механизмов выбора поставщика также посвящены работы Ш. Вагнера, А.М. Гаджинского, Д. Гатторна, Н. Димитри, О.Н. Липатовой, В.И. Михайлова, Ю.М. Неруша, Г. Пига, Т.А. Родкиной, Е.А. Смирновой, В.И. Степанова, Дж. Спаньоло, А.П. Тяпухина, В.В. Щербакова, И.П. Эльяшевича и др. Повышение научного и практического интереса к закупочной деятельности обусловило появление диссертационных исследований таких авторов, как Ю.Г. Амерханова, В.В. Баринов, А.В. Дворецких, К.С. Евтюкова, И.Е. Игонина, А.Н. Король, Д.Ю. Лузгарев, О.А. Мазунина, А.Д. Мачавариани, И.В. Оревинин, Е.Н. Орехов, О.М. Сярдова.

Проблемами построения модели закупочной деятельности занимаются О.А. Астафьева, Е.А. Братухина, О.Б. Бутусов, М.Е. Дубин, М.И. Иванова, А.Е. Иващенко, М.Н. Козин, Ю.А. Конкина, Е.И. Куимова, Б.С. Лещинский, В.И. Логанина, В.П. Мешалкин, О.П. Никифорова, Е.Н. Орехов, В.И. Плещенко, И.А. Рахманина, Т.В. Учаева, Д.А. Шевченко, А.А. Шибанов и др.

Тем не менее, существующие модели закупочной деятельности носят общий характер и требуют уточнения. Несмотря на рост интереса к закупочной деятельности с середины 20 века на фоне признания стратегической важности закупок, единые идентифицирующие черты модели закупочной деятельности не установлены и общепринятого определения этого понятия нет. Из всех существующих моделей принципам системности отвечают только модели, основанные на выделении основных этапов или бизнес процессов, но в них отсутствует описание решения проблем на каждом этапе и влияние данных решений на результат деятельности всей модели. Иерархические модели затрагивают только проблемы категоризациикупаемых ресурсов и структуры принятия решений при выборе поставщика, а непосредственно описание процесса принятия решения есть в математических моделях, которые за счет своей природы не могут охватить вопросы, связанные с расчетом объема закупки, поиска поставщиков и управления стоимостью. Соответственно, возникает необходимость разработки сбалансированной модели организации закупочной деятельности.

**Область исследования соответствует требованиям паспорта научной специальности 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством» (логистика): пункты:** 4.4. методология межфункциональной и межорганизационной логистической координации (при построении модели была решена проблема межфункциональной координации между закупочным подразделением и внутренним заказчиком); 4.17. Моделирование и оптимизация параметров логистических бизнес-процессов (предложена модель закупочной деятельности на предприятиях телекоммуникационной отрасли); 4.20. Управление закупками материальных ресурсов. Рационализация материально-технического обеспечения различных секторов народного хозяйства (выявлены особенности закупочной деятельности на предприятиях телекоммуникационной отрасли и области, требующие разработки дополнительных методических рекомендаций; предложена методика оценки и выбора поставщика услуг); 4.21. Оптимизация и управление операционной логистической деятельностью (складирование, транспортировка, управление

заказами, упаковка) (разработан методический подход к созданию управляющего документа проведения закупочного процесса).

**Объектом исследования** являются крупные компании телекоммуникационной отрасли.

**Предметом исследования** являются процессы управления закупочной деятельностью на предприятиях телекоммуникационной отрасли.

**Гипотеза исследования** состоит в том, что в условиях развития технологий и повышения конкуренции на рынке телекоммуникаций, когда компании активно занимаются поиском источников максимизации прибыли, построение сбалансированной системы закупок и управление внешними затратами на основании расчета себестоимости закупаемых товаров и услуг позволяют достичь снижения бюджета закупок, обеспечить прозрачность построения процесса для компаний-партнеров и акционеров, а также повысить уровень управляемости процессом для сокращения времени реакции на постоянно изменяющиеся рыночные условия.

**Цель диссертационного исследования** состоит в разработке методических рекомендаций по управлению закупочной деятельностью в условиях быстро меняющейся бизнес-среды для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности предприятий телекоммуникационной отрасли.

В соответствии с поставленной целью в диссертации сформулированы и решены следующие задачи:

- анализ существующих методов выбора поставщика и определение проблемных участков процесса закупок;
- анализ особенностей и оценка уровня зрелости закупочной деятельности на предприятиях телекоммуникационной отрасли;
- разработка модели закупочной деятельности, способствующей достижению общекорпоративных целей предприятия;
- разработка и обоснование методических рекомендаций для оптимального выбора поставщика на основе категорийных стратегий;

- разработка системы управления стоимостью закупки на основе формирования управляющих сигналов и построения прогнозных результатов выбора поставщика.

**Информационная база исследования.** В ходе работы над диссертацией использованы научные труды отечественных и зарубежных авторов, специалистов в области закупочной деятельности. Информационно-эмпирическую базу исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат), Министерства связи, отчетность телекоммуникационных компаний, результаты исследований и аналитических обзоров мировых консалтинговых и аудиторских агентств, федеральные нормативно-правовые акты в области регулирования связи и капитального строительства, публикации, изданные в отечественных и зарубежных журналах, информация из глобальной сети Интернет, информация, полученная в ходе экспертных опросов, исследования и расчёты автора диссертационной работы.

**Методология и методика исследования.** Теоретическими и методологическими основами исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области логистики снабжения. В качестве инструментов исследования использовались общенаучные методы познания и изучения экономических и социальных явлений: анализ и синтез, индукция и дедукция, систематизация и классификация, аналогия, сравнение, абстрагирование и формализация. Автором использованы методы экспертных оценок и системного подхода. В работе были применены статистические, оптимизационные методы, разнообразные методики анализа бизнес-среды, финансового и экономического анализа.

Теоретическая и методологическая база диссертационного исследования позволяет судить о достоверности, надежности, аргументированности и состоятельности полученных в работе результатов и рекомендаций.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в разработке сбалансированной модели закупочного процесса, модификации существующих методических подходов к выбору поставщика и их адаптации к управлению закупками в компаниях телекоммуникационной отрасли.



Наиболее существенные результаты исследования, полученные автором и обладающие элементами научной новизны, включают следующие положения:

1. Сформулировано научно-методическое обоснование процесса закупок услуг для предприятий телекоммуникационной отрасли. На основе анализа существующих методов и механизмов выбора поставщика выявлены области, требующие научно-методического осмысления: определение объема и условий закупки, анализ результатов предыдущего закупочного периода, выбор инструментов определения квалификации участников закупочного мероприятия и управления стоимостью закупки.

2. Идентифицированы особенности компаний телекоммуникационной отрасли, влияющие на осуществление закупочной деятельности. Выполнена оценка уровня зрелости закупочной деятельности на предприятиях телекоммуникационной отрасли, отражающая построение бизнес-процессов на этапе «внутренней интеграции»;

3. Разработана сбалансированная модель построения закупочной деятельности, минимизирующая следующие риски: асинхронность целей различных подразделений, некачественное планирование и низкий уровень проработки необходимости закупки;

4. Разработан методический подход к созданию управляющего документа проведения закупочного процесса, включающий определенную форму и ее наполнение, учет результатов предыдущего закупочного периода, факторы внешней среды, предложения по проведению текущего мероприятия и рекомендации по сопровождению закупки после осуществления выбора поставщика.

5. Разработана методика оценки и выбора поставщика услуг, позволяющая сформулировать квалификационные требования, определить границы стоимости услуги и отражающая взаимосвязь между параметрами качества услуги и коммерческими условиями закупки.

**Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования** состоит в том, что предложен модифицированный подход к построению закупочной деятельности, позволяющий быстро адаптироваться

под изменяющиеся потребности компаний телекоммуникационной отрасли без коммерческих потерь и обеспечивать непрерывность процессов снабжения предприятия. Предложенная схема внедрения модели минимизирует бюрократические риски крупных организаций и не требует существенных материальных или трудовых затрат. Построение модели закупочной деятельности, позволяющей достичь баланс между задачами разных подразделений или между проработанностью различных этапов закупки, является первым шагом к созданию эффективной системы управления затратами компании. Данная цель потребовала детализации закупочной политики и процедур компании, современных методов выбора поставщика на основе управления стоимостью закупки.

Практическая значимость диссертации заключается в том, что полученные результаты и разработанные рекомендации могут использоваться крупными компаниями телекоммуникационной отрасли для обеспечения эффективного управления затратами на основе применения разработанной модели построения закупочной деятельности. Предлагаемая методика выбора поставщика позволяет повысить уровень экспертизы сотрудников закупочных подразделений, что в свою очередь повышает качество процесса закупок и снижает стоимость закупаемых ресурсов.

**Апробация работы.** Основные положения диссертационного исследования изложены, обсуждены и получили одобрение на научно-практических конференциях различного уровня в 2014-2015 гг. Среди таких конференций Научная дискуссия: вопросы экономики и управления - февраль 2014г., Научная дискуссия: вопросы экономики и управления - март 2015г. Практические результаты исследования апробированы также в деятельности ПАО «ВымпелКом» и ООО «Мобител», что подтверждается соответствующими документами.

**Публикация результатов исследования.** По теме диссертации опубликовано 8 печатных работ, общим объемом 3,1 п.л., в том числе 4 статьи в изданиях, рекомендуемых ВАК для публикации научных результатов диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук.

**Структура диссертации.** Структура и объем диссертационной работы определены целью и задачами проведенного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, включающих 9 параграфов и выводы после каждой из них, заключения, списка литературы и приложений. Основная часть работы выполнена на 161 странице, включает 15 рисунков и 26 таблиц. Список литературы состоит из 144 наименований.

*Во введении* обоснована актуальность темы диссертационного исследования и указана степень ее проработанности. Определены предмет и объект исследования, цель и задачи работы. Сформулированы полученные результаты исследования, обладающие научной новизной и практической значимостью.

*В первой главе* «Теоретические положения построения закупочной деятельности» проведен анализ теоретико-методологической базы понятия «закупочная деятельность», рассмотрены классификации моделей закупочной деятельности, проведено аналитическое обобщение различных подходов к выбору поставщика.

*Во второй главе* «Анализ особенностей закупочной деятельности на предприятиях телекоммуникационной отрасли» проведен анализ современного состояния отрасли в целом и выявлены ее особенности, влияющие на закупочную деятельность телекоммуникационных предприятий. Для выявления направлений развития закупочной деятельности проведена оценка текущего уровня развития данного процесса в организациях. Выявлены особенности закупки различных услуг, которые являются основными приобретаемыми категориями.

*В третьей главе* «Сбалансированная модель построения закупочного процесса» рассмотрена сбалансированная модель построения закупочного процесса, предложены шаги ее внедрения в существующую структуру организации закупочных процессов на предприятиях телекоммуникационной отрасли. Для каждого основного элемента модели разработаны методические положения. Предлагаемая модель протестирована на одной из самых

критичных категорий для оператора мобильной связи, а именно для проектирования и строительства базовых станций связи.

*В заключении* приведены основные выводы и результаты диссертационного исследования.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Сформулировано и обосновано научно-методическое обоснование процесса закупки услуги для предприятий телекоммуникационной отрасли.**

Согласно проведенному исследованию модель закупочной деятельности, по мнению автора, должна включать следующие элементы:

1. категории предметов закупки;
2. определение объема и условий закупки;
3. поиск поставщиков и методические подходы к данному поиску;
4. анализ рынка закупаемых товаров/услуг, результатов предыдущего решения и соответствующих поставщиков;
5. квалификация поставщиков;
6. определение стоимости закупаемых товаров/услуг;
7. выбор поставщика и контрактация;
8. оценка качества исполнения обязательств по контрактам и построение взаимоотношений с поставщиками.

При исследовании существующих методических положений выявлено частичное или полное отсутствие групп данных под пунктами 2, 4, 5 и 6. Определение объема и условий закупки воспринимается как исходные данные, предоставляемые подразделением-заказчиком. Менеджерами по закупкам не проводятся исследования по следующим направлениям: необходимость закупки, возможность объединения закупок разных подразделений или разных периодов, условия поставки, условия оплаты, требования к правам и обязанностям каждой стороны и т.д. Упущения на данном этапе приводят к финансовым и качественным потерям, что подтверждает необходимость

вовлечения сотрудников закупочного подразделения в процесс формирования потребности на раннем этапе планирования.

Многие исследователи (Аникин Б.А., Афанасенко И.Д., Борисова В.В., Сергеев В.И. и т.д.) ставят знак равенства между подходом к оценке квалификации поставщиков и принципом принятия решения по выбору поставщика. В связи с этим обнаружена проблема определения достаточности квалификационных требований и отсутствия неформальных рекомендаций по оценке соответствия поставщика данным требованиям. Проанализированные нами подходы к выбору поставщика объединяют качественную и коммерческую оценку решения, но не отражают взаимосвязь квалификационных требований и стоимости продукта/услуги. В данной работе эти направления деятельности разделены на две составляющие.

Определение стоимости в основном трактуется как проведение коммерческого этапа, для которого существует множество разработанных инструментов: переговоры, запросы предложений, электронные торги и аукционы. Менеджер по закупкам не должен ограничиваться использованием лишь данных инструментов, а должен управлять стоимостью, так как зачастую основное требование бизнеса – это снижение затрат компании. Только произведя анализ формирования цены и выявив факторы, которые на нее влияют, можно достигнуть необходимого результата. Соответственно, речь идет о необходимости создания модели, которая бы не только описывала, но учитывала взаимосвязь всех элементов, таким образом, достигая главной цели – минимизации издержек и повышение конкурентных преимуществ компании.

Проведенное исследование выявило практически полное отсутствие разработанных подходов к выбору поставщика услуг, спектр которых огромен от аутсоринга до строительства капитальных объектов. Так как услуга является неосязаемым действием, которое может быть частично сопряжено с материалоемким продуктом, применение методов, характерных при приобретении товаров, не приводит к выбору поставщика, услуги которого надлежащего качества и по минимальной цене. Анализ структуры внешних затрат телекоммуникационных компаний выявил, что около половины из них

приходится на закупку высокотехнологичных услуг, что подчеркивает необходимость разработки теоретико-методической базы.

## **2. Идентифицированы особенности компаний телекоммуникационной отрасли, влияющие на осуществление закупочной деятельности.**

Развитие телекоммуникационной отрасли связано с информатизацией общества, что приводит к росту спроса на услуги (в среднем 5-7% ежегодно). В области оказания услуг связи спрос снижается на стационарную телефонную связь и увеличивается на подвижную - мобильную или сотовую связь. Наибольшие темпы роста показывает рост объема трафика, что обосновывается развитием фиксированной (широкополосной) связи. Таким образом, 40% доходов телекоммуникационного сектора приходится на сотовую (мобильную) связь.

Основные участники рынка - мобильные операторы «большой тройки» (МТС, Мегафон, ВымпелКом), так как они предоставляют не только услуги мобильной связи на всей территории РФ, но и услуги подключения к широкополосному доступу в интернет. При анализе финансовых показателей выявлено, что 50-60% от выручки приходится на внешние затраты, из которых около 70% управляются закупочным подразделением. При исследовании тенденций рынка установлено, что рынок характеризуется постоянным развитием и изменением технологий, что требует сохранения уровня капиталовложений. Деятельность закупочного подразделения оказывает значительное влияние на уровень прибыли компании.

Произведено исследование уровня зрелости закупок на крупнейших предприятиях, предоставляющих услуги мобильной и фиксированной связи, в результате которого составлен профиль уровня зрелости закупок (рис.1) и выявлена необходимость введения изменений по следующим управленческим функциям и направлениям деятельности:

А. Организационная структура. Необходимо завершить централизацию закупочной деятельности и, в виду географических факторов, начать переход к смешанной модели структуры закупочных подразделений.

В. Стратегия закупочной деятельности. В данном случае необходимость изменений связана с двумя направлениями: усиление взаимосвязи стратегии закупочной деятельности с общекорпоративной стратегией и разработка подхода к управлению стоимостью закупаемых товаров/услуг на основе расчета общей стоимости владения, который учитывает все взаимосвязанные факторы. Расчет стоимости владения рассматривается в качестве инструмента управления стоимостью закупки.

С. Процессы и процедуры. Необходимо развивать существующие процедуры (документы, описывающие стандартизированный набор действий) не в отношении усиления регламентирования этапа закупок и распределения зон ответственности, а путем описания инструментов, необходимых для закупочной деятельности. Следует продолжать реинжиниринг процессов (действия, направленные на выполнение процедур) для достижения сквозного управления потребностями и усиливать взаимосвязь процессов, происходящих в разных подразделениях компании.

Д. Управление взаимоотношения с поставщиками. Необходимо формировать программы развития поставщиков, а также разрабатывать положения по их материальной и нематериальной мотивации.

Е. Информационные технологии. В данной области необходимо создание взаимосвязи между поставщиками и заказчиком на основе SAP и Oracle технологий.

Ф. Управление продуктивностью и рисками. Это направление связано с повышением контроля за жизненным циклом договора после его заключения. Следует сопоставлять денежные потери, которые могут возникнуть в будущем из-за отсутствия соответствующих страховых механизмов в договоре, и убытки в случае неподписания данного договора.



**Рис. 1. Профиль уровня зрелости закупок компаний телекоммуникационной отрасли**

Сформулированы факторы, оказывающие определяющее влияние на построение закупочной деятельности на предприятиях данного сектора:

1. государственное регулирование деятельности;
2. длительный цикл планирования на фоне постоянно изменяющихся технологий;
3. характеристика рынка поставщиков телекоммуникационного оборудования;
4. рост давления со стороны зарубежных акционеров и регулирования зарубежных рынков ценных бумаг;
5. высокая доля услуг в объеме закупаемых номенклатур;
6. минимизация складских запасов как тенденция в логистических стратегиях телекоммуникационных компаний;
7. большая территория оказания услуг.

**3. Разработана сбалансированная модель закупочной деятельности.**

Разработанная сбалансированная модель закупочной деятельности позволяет разрешить конфликт интересов внутреннего заказчика и закупочного подразделения путем их совместного вовлечения на протяжении всего цикла



жизни закупаемого товара/услуги. Основное отличие предлагаемой модели от классического подхода заключается в вовлечении закупочного подразделения с этапа планирования до оценки качества и фактических результатов, что позволяет устанавливать взаимосвязанные цели разных подразделений; повышать уровень закупочного, технологического и финансового планирования; развивать уровень экспертизы менеджера по закупкам по его категориям; получать обратную связь по результатам выбора поставщика; построить прозрачный процесс проведения закупок не только внутри компании, но и для всех компаний-участников.

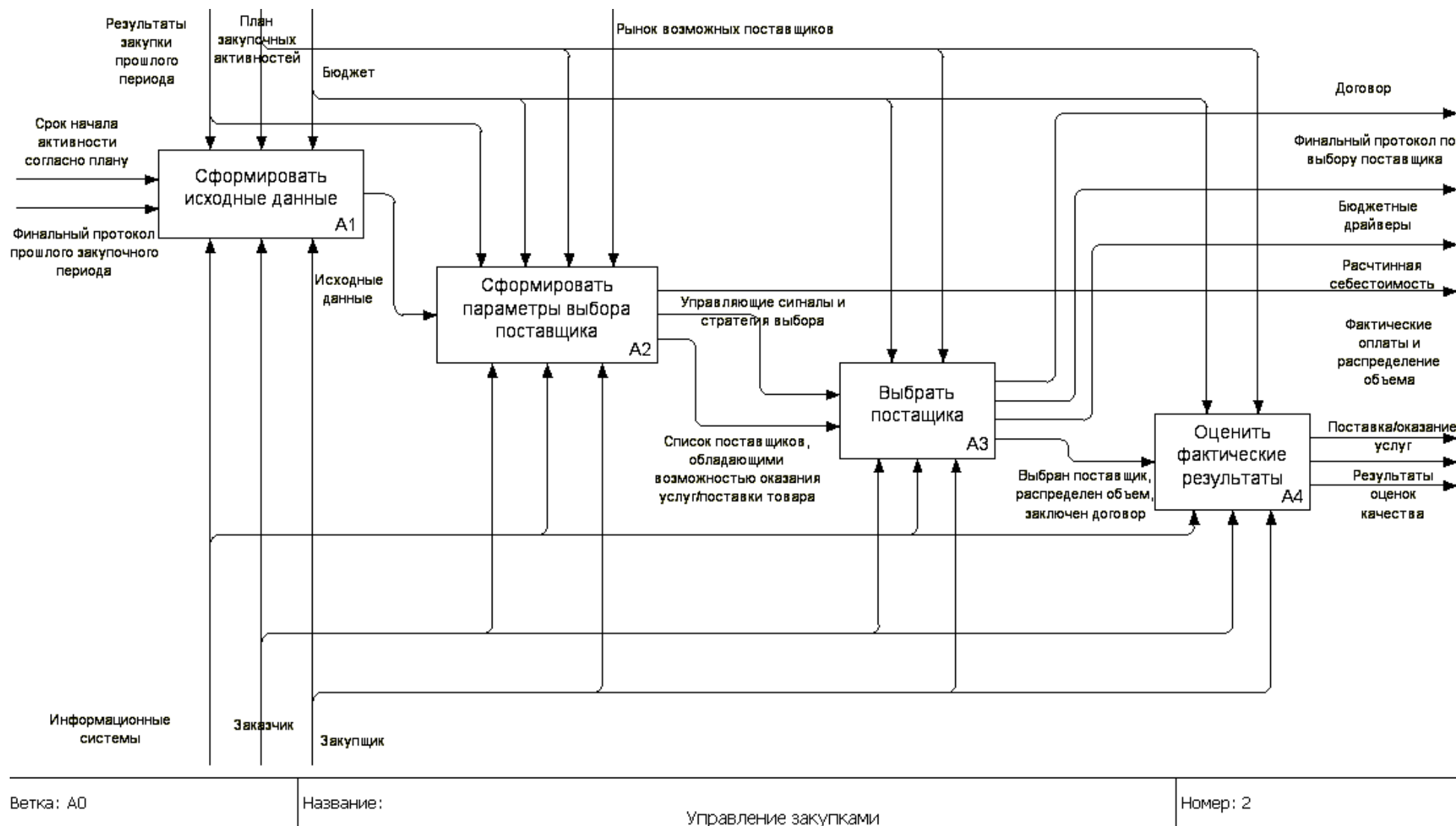


Рис. 2. Сбалансированная модель закупочного процесса

Таким образом, предлагаемая модель (рисунок 2) отвечает на определяющие закупочный процесс вопросы:

1. когда поступает заявка;
2. соответствуют ли потребности реальной специфике задачи;
3. избыточны или недостаточны предлагаемые квалификационные требования;
4. объективна ли матрица оценки для выбора победителя/ей;
5. достаточно ли используемого прайс-листа и каков объем неучтенных позиций;
6. каково соотношение полученных расценок с реальными затратами поставщика;
7. достаточно или избыточно мощностей выбранного победителя/ей;
8. каково фактическое качество исполнения обязательств победителя/ей;
9. каково соотношение прогнозов, на которых базировался выбор поставщика, с фактическими объемами затрат, распределением объема среди поставщиков и т.д.

Закупочный цикл в рамках предлагаемой модели содержит 10 этапов для каждой категории закупки: планирование, формирование потребности, анализ закупаемой категории товаров/услуг, разработка управляющего документа, поиск поставщиков, оценка их квалификации, выбор поставщика, контрактация, управление поставками и оценка качества.

Для интеграции модели в существующую структуру организаций телекоммуникационной отрасли предлагается воспользоваться следующими шагами:

1. утверждение концепции сбалансированной модели закупочного процесса путем разработки внутреннего нормативного документа;
2. создание условий для совместной деятельности внутреннего заказчика и закупочного подразделения;
3. реализация функции планирования закупочных активностей;
4. создание системы поиска возможных поставщиков;

5. разработка методического подхода к созданию квалификационных требований к поставщикам;
6. создание системы оценки качества действующих поставщиков, внедрение KPI`s и KQI`s.

#### **4. Разработан подход к созданию управляющего документа проведения закупочного процесса.**

В основе управляющего документа лежат данные, которые получены в результате этапа анализа определенной закупаемой категории/товара/услуги, и являются результатами предыдущего закупочного периода в случае «повторной закупки». В данном документе отражается принцип системности сбалансированной модели и цикличности закупочного процесса. Действие управляющего документа включает не только момент выбора поставщика, но и подход к распределению общего объема товаров/услуг, включенных в предмет закупочного мероприятия, привлечению резервных поставщиков и оценке качества поставщиков. Документ готовится в период между получением подтверждения о необходимости закупки и непосредственно мероприятиями, направленными на поиск и выбор поставщика.

Формат данного управляющего документа должен содержать:

1. Начальные параметры категории: фактически закупленный объем и его распределение между поставщиками в случае нескольких победителей закупочного мероприятия; результаты оценки качества; фактическую стоимость и сравнение ее с прогнозной; фактическую структуру затрат в случае использования рамочного договора и прайс-листа; сравнение структуры затрат с прогнозной моделью, которая использовалась в предыдущем выборе поставщика; фактическую экономию и ее сравнение с прогнозом.
2. Целевые параметры категории: прогнозная модель объема и стоимости закупки, целевое значение количества поставщиков, способ и принцип формирования общей стоимости, прогнозный эффект от проведения нового мероприятия, квалификационные требования, KPI`s и способы оценки при исполнении обязательств поставщиками.

3. План-график мероприятий в категории: перечень мероприятий, который должны способствовать переходу от начальных параметров к целевым; плановые даты начала и окончания каждого мероприятия; плановый результат; связи между запланированными мероприятиями. План-график должен охватывать весь закупочный период.

4. Ожидаемый эффект от реализации стратегии: эффект от проведения новой закупки; влияние результатов на соответствующий драйвер или индекс цен (для бюджетирования); иные существенные количественные или качественные изменения в предмете закупки или сопутствующих бизнес процессах.

#### **5. Разработана методика оценки и выбора поставщика услуг.**

Внедрение только модели закупочной деятельности не приведет к ожидаемым результатам, так как описание самой модели недостаточно без описания методов и методик, характерных для ее каждого элемента. Особо остро недостаточность теоретико-методических положений наблюдается в том случае, когда предметом закупки является услуга. В связи с этим, разработана система управления стоимостью закупки, на которой основано проведение этапа анализа закупаемой категории товаров/услуг и которая включает в себя:

- конфигурацию модельного поставщика;
- определение его предельной производительности;
- определение учетной единицы закупаемого товара/услуги;
- определение себестоимости закупаемой услуги;
- построение квалификационных требований на основании ресурсов, выявленных в ходе расчета себестоимости;
- создание модели, описывающей прогнозный объем закупки;
- взаимосвязь управляющих сигналов и прогнозных результатов закупочного мероприятия.

Модельный поставщик – это виртуальное производственное подразделение (бригада) поставщика, располагающее или имеющее доступ к набору ресурсов, достаточных для своевременного и качественного выполнения поручаемого объема работ/услуг. Будем считать, что модельный

поставщик выполняет работы только в интересах заказчика и не привлекается к другим проектам даже в условиях, когда объем работ, поручаемый заказчиком, не обеспечивает полного использования производственных возможностей.

Модельный поставщик является отражением представления заказчика о производственном подразделении поставщика, способного войти в список победителей закупочного мероприятия и успешно выполнять работы в период действия контракта. Это представление реализуется в виде описания ресурсов подразделения, каждому из которых присваиваются количественное значение и оценка в денежном выражении.

Каждый выявленный ресурс становится квалификационным требованием, а его оценка в денежном выражении отражает его стоимостный вклад в общую цену услуг (таблица 1).

Таблица 1

**Влияние квалификационных требований на стоимость конечной услуги на примере строительства базовых станций связи**

Параметр	Оператор	Квалификационное значение	Оценочная стоимость на календарный период	Влияние на стоимость конечной услуги
<b>Группа параметров «Ресурсы»</b>				
<b>Поставщик располагает следующими ресурсами:</b>				
Бригадир	≥	1 человек	97 546р.	12%
Поисковик	≥	2 человек	92 402р.	11%
Проектировщик	≥	1 человек	56 474р.	7%
Монтажник	≥	4 человека	291 794р.	35%
<b>Группа параметров «Разрешения»</b>				
<b>Поставщик является участником:</b>				
СРО, основанной на членстве лиц, осуществляющих подготовку проектной документации	=	Да	583р.	0,1%
СРО, основанной на членстве лиц, осуществляющих строительство	=	Да	1 040р.	0,1%
Сертификат о прохождении обучения по установке оборудования компании X	≥	у 1 человека	4 167р.	1%
<b>Группа параметров «Экспертиза»</b>				
Поставщик имеет опыт выполнения ПИР и СМР БС	≥	24 БС	не применимо	не применимо

Результат этапа «Анализ закупаемой категории товаров/услуг» будет включать в себя: квалификационные требования к поставщикам, которые

отражают необходимый компании уровень качества предоставляемых услуг, анализ текущих цен, подход к управлению стоимости закупки и прогноз результата закупочного мероприятия (пример представлен в таблице 2).

Таблица 2

**Взаимосвязь управляющих сигналов и результатов выбора поставщика по строительству базовых станций связи**

Управляющий сигнал/Результат	Единица измерения	Значение	
		Минимальное	Максимальное
<b>Управляющие сигналы</b>			
Количество БС, составляющее предмет закупки	Базовая станция	80	
Цена создания БС	руб. без учета НДС	827 770	1 053 526
Количество производственных подразделений, привлекаемых к созданию БС	бригада	4	6
<b>Результаты</b>			
Стоимость закупки	руб. без учета НДС	66 221 664	84 282 119

Трансформация списка необходимых квалификационных критериев в список необходимых ресурсов для выполнения строительных работ позволяет определить себестоимость выполнения данных услуг сторонней компанией. Диапазон цены создания базовых станций определяется на основании минимальной и максимальной маржинальности предполагаемого поставщика. Коридор прогнозной стоимости закупки формируется на основании объема закупки.

Максимальный объем валовой прибыли достигается, если в точке предельной производительности модельного поставщика значение рентабельности выполнения работ становится равным предельному. Тогда максимальная цена учетной единицы составит:

$$C_{УЕМАКС} = \left( \frac{Z_{ПОСТ}}{ППр} + Z_{ПЕР.у} \right) \times \left( \frac{P_{п}}{100\%} + 1 \right), \quad (1)$$

где  $Z_{ПОСТ}$  – постоянные затраты в календарном периоде, рублей без учета НДС;

$ППр$  – предельная производительность в календарном периоде, шт.;

$Z_{ПЕР.у}$  – переменные затраты на выполнение одной единицы, рублей без учета НДС;

$P_{п}$  – значение предельной рентабельности выполнения работ, %.

При определении  $P_{\Pi}$  будем исходить из принципа, что рентабельность выполнения работ в интересах заказчика не может быть выше рентабельности деятельности самого заказчика ( $P_{BK}$ ).

Под минимальной ценой ( $C_{УЕМИН}$ ) будем понимать такую сумму, выплачиваемую заказчиком за выполнение каждой единицы, которая позволяет достичь рентабельности, обеспечивающей заинтересованность поставщика в сотрудничестве с заказчиком, хотя бы в точке предельной производительности.  $C_{УЕМИН}$  можно рассчитать следующим образом:

$$C_{УЕМИН} = \left( \frac{Z_{ПОСТ}}{ППр} + Z_{ПЕР\ y} \right) \times \left( \frac{P_3}{100\%} + 1 \right), \quad (2)$$

где  $Z_{ПОСТ}$  – постоянные затраты в календарном периоде, рублей без учета НДС;

$ППр$  – предельная производительность в календарном периоде, шт.;

$Z_{ПЕР\ y}$  – переменные затраты на выполнение одной единицы, рублей без учета НДС;

$P_3$  – значение рентабельности выполнения работ, обеспечивающей заинтересованность поставщика в сотрудничестве с заказчиком, %.

При определении  $P_3$  будем исходить из принципа, что поставщик будет заинтересован в выполнении работ в интересах заказчика в том случае, если рентабельность их выполнения будет не ниже доходности размещения средств на банковском депозите.

Применение данного подхода дает возможность оценить границы будущей стоимости закупки, а именно: планирование бюджета, установление целей закупочного подразделения и применение инструментов для минимизации риска выбора заниженного/завышенного ценового предложения.

### **III. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ**

В существующих экономических условиях большое внимание уделяется организации закупочной деятельности, так как от результативности закупочных подразделений зависит конкурентоспособность предприятия в целом. В ходе исследования выявлены области, требующие разработки методических рекомендаций: определение объема и условий закупки, анализ результатов



предыдущего закупочного периода, инструменты определения квалификации участников закупочного мероприятия и управления стоимости закупки.

Результаты анализа предприятий телекоммуникационной отрасли подтверждают необходимость новых подходов к управлению закупочной деятельности. Постоянно изменяющиеся требования рынка ставят перед владельцами компаний задачу организации бизнеса не только с минимальными затратами, но и с максимально быстрой адаптацией к новым условиям. Для достижения данных целей необходимо внедрение сбалансированной модели закупочной деятельности, которая бы учитывала интересы всех внутренних подразделений, сокращала время удовлетворения потребности без потери качества и возлагала бы ответственность за весь циклический процесс на менеджеров по закупкам.

Существующие подходы к выбору поставщика на основе матриц оценки являются субъективными, что приводит к выбору неэффективного поставщика, как с точки зрения качества, так и цены приобретаемых у него товаров/услуг. Построение квалификационных требований на основе ресурсной карты поставщика и прогнозирование коридора возможной цены на основании расчета себестоимости по методике, представленной в диссертационной работе, позволяет уже на этапе планирования потребности оценить влияние на конечную цену того или иного требования. Таким образом, достигается прозрачная взаимосвязь качественных и коммерческих параметров предмета закупки.

#### **IV. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

*Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендуемых Высшей аттестационной комиссией*

*Министерства образования и науки РФ:*

1. Кулиш М.С., Рыкалина О. В. Построение сбалансированной модели в региональной логистической деятельности/ М.С. Кулиш, О.В. Рыкалина // Специализированный научно-практический журнал «Логистика» – №3 – 2013. – с. 20-23 - 0,58 п.л. (авт. 0,29 п.л.).

2. Кулиш М. С. Построение системы управления стоимостью закупки для рационального выбора поставщиков/ М.С. Кулиш // Экономика и предпринимательство - №9 (38) – 2013. – с. 445 - 451 – 0,46 п.л.
3. Кулиш М. С. Существующие модели построения закупочного процесса: сравнение международного и российского опыта/ М.С. Кулиш // Экономика и предпринимательство - №11 ч. 2 (52-2) – 2014. – с. 649 -652 - 0,45 п.л.
4. Кулиш М.С., Проценко И.О. Модель оценки зрелости закупочной деятельности на предприятиях телекоммуникационной отрасли/ М.С. Кулиш // Журнал «РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция» - №3 – 2015. – с. 62-66 - 0,46 п.л. (авт. 0,23 п.л.).

*Статьи:*

5. Кулиш М.С. Проведение оценки качества в рамках построения сбалансированной системы управления поставщиками/ М.С. Кулиш// «Научная дискуссия: вопросы экономики и управления»: сборник статей по материалам XXII международной заочной научно-практической конференции. — Москва: Международный центр науки и образования, 2014. - с. 111-116 - 0,26 п.л.
6. Кулиш М.С. Особенности закупочной деятельности на предприятиях телекоммуникационной отрасли/ М.С. Кулиш // «Научная дискуссия: вопросы экономики и управления»: сборник статей по материалам XXXV международной заочной научно-практической конференции. — Москва: Международный центр науки и образования, 2015. - с. 43-48 - 0,27 п.л.
7. Кулиш М.С. Роль человеческого капитала при построении эффективной системы закупочной деятельности/ М.С. Кулиш //Человеческий капитал и профессиональное образование – №4(12) – 2014. - с.4-12 - 0,89 п.л.
8. Кулиш М.С. Теории развития закупочной деятельности/ М.С. Кулиш // Проблемы экономики и менеджмента – №6 (46) – 2015. – с. 71-74 - 0,25 п.л.