

УДК 658:712

DOI 10.52167/1609-1817-2022-121-2-158-166

С.К.Ахметкалиева[✉], Э.Е.Баймуханбетова, А.К.Кожухметова, Д.И.Голубцов

¹Казахский национальный университет имени Аль-Фараби, Алматы, Казахстан
E-mail: sandygula025@gmail.com

ПРОБЛЕМНЫЕ ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОТДЕЛОМ ЗАКУПОК В ЦЕПИ ПОСТАВОК ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ

Аннотация. Оптимизация организации закупочного звена в процессе поставок имеет эффект как на производственное звено компании, так и на эффективное распределение ресурсов и сырьевых потоков внутри предприятия, что, в свою очередь, ведет к выполнению стратегических задач.

В стратегическом направлении управление закупочным процессом совершенствует финансовый сектор предприятий, систему поставок, коммуникацию с поставщиками, увеличивает интенсивность быстроты реакции компаний на перемены.

Ключевые слова. Цепь поставок, поставщик, потребитель, отдел закупок, торговая компания, задержка поставки, изменение цены и спецификации, изменения в комплектации

Введение.

Внедрение концепции управления цепями поставок требует как финансовые вложения и изменения процессов в логистике, так и изменения ментальности в процессе ведения бизнеса. К примеру, всемирная известность таких компаний как Apple и Amazon не представлялась бы возможным без взаимного партнёрства потребителей и поставщиков. Отсутствие открытости и дистанцированность между потребителями и поставщиками мешает имплементации SCM, а также отрицательным образом влияет на бизнес-процессы логистики. В связи с этим увеличиваются риски и затраты в цепи поставок, так как автоматизация не решает всех проблем взаимодействия участников производственного процесса.

Установление затрат и прибыли зачастую не всегда определяется вычислительными методами, так как процесс ценообразования заинтересованным лицом исходит из собственного желаемого размера дохода. Наряду с вопросами развития автоматизации целесообразно выделить и очевидные факторы развития драйверов цепей поставок:

– фокус на значимость потребителя: в ряде экономических направлений на сегодняшний момент используется индивидуальный подход для конкретного клиента с учётом его интересов и предпочтений, в результате чего производители гораздо быстрее реагируют на изменения спроса потребителей;

– глобальные изменения в международной торговле стали причиной появления качественно новых рынков сбыта в странах Восточной Европы, Юго-Восточной Азии и Южной Америки, более того, это привело к увеличению грузооборота и развитию третьей стороны логистики;

– масштабная цифровизация, интернет-ресурсы, появление новых бизнес-идей, способствуют внедрению информационных технологий в управлении цепями поставок.

Помимо всего этого, следует уделить внимание проблемным областям в УЦП в торговых компаниях. Конечно, деятельность каждой организации является особенной, а

соответственно и проблемы носят индивидуальный характер, но это не помешало выделить основные проблемы в УЦП, с которыми сталкиваются большинство компаний на рынке.

Статистически, ключевыми драйверами в процессе управления цепями поставок являются: потоки любой природы (сырье, материалы, продукция, услуги, информация и трудовые ресурсы).

В таблице ниже рассматриваются главные драйверы, возникающие в процессе торговли (Таблица 1):

Таблица 1- Ключевые драйверы в процессе торговли

1.Противоречие	В цепочках поставок существует внутренние противоречия, возникающие в процессе распределения прибыли, ввиду межличностных противоречий между департаментами и отдельными личностями, снижающими эффективность производительности.
2. Операционная безопасность	Защита информации напрямую связана с утечкой данных и соответствующим поведением потребителей. Исчезновение и кража товарных единиц являются причиной снижения эффективности производственных мощностей, некомплектности, снижения прибыли при отгрузке дополнительных заказов.
3.Срочность	Несвоевременность поставок, а также неоптимальный выбор маршрута, имеет весьма ощутимые последствия в производственных вопросах цепи поставок. Позднее получение информации приводит к некачественному контролю и лишает возможности своевременно исправить проблему по уменьшению потерь.
4.Волновой эффект спроса	Заблаговременно неспрогнозированные потребности могут привести как к перенасыщению стока, так и к практически нулевому товарному запасу на уровне складского планирования.
5.Погрешность	Погрешности зачастую возникают в случае неавтоматического ввода данных во вред корректности ценообразования, очередного заказа. Ненадлежащее качество обнаруживается при расхождении данных.
6.Нехватка материалов, информации, компетентности	Как известно, дефицитность товара возникает при превышении спроса над предложением. Недостаточность информации в большей части возвратных потоков приводит к скудности данных с точки зрения улучшения в вопросах принятия решения. Отсутствие компетенций у персонала занижает производительность труда.
7.Контроллинг запасов	Overstock позволяет, с одной стороны, покрыть неспрогнозированные ранее потребности и обеспечить товарным запасом ожидаемые будущие запросы. Известно, что большие запасы предполагают собой издержки на складирование. Своевременная межорганизационная интеграция снижает риски превышения запасов.
8.Установление цен на материалы	Установление цен зависит от нескорелированных процессов между звеньями, соотношения затрат, издержек и доходов, а также ценового давления между организациями цепей поставок.
9.Устойчивость цепи поставок	Суть логистической системы заключается в повторении процессов как в социальных, экономических, так и экологических системах, что предопределяет методологию логистики и управления цепями поставок.
10.Рециклинг в логистике	Рециклинг в логистике сводится к алгоритму сущности циклической экономики с целью возможной замены первичных ресурсов на

вторичные.

*Примечание: составлено авторами на основе источника [1,2]

Цепь поставок торговой компании АО «Eurasian Foods Corporation» начинается с закупочной логистики, которая является определяющей во всех процессах предприятия: продажах, оптимальном распределении оборотных средств, положительной обратной связи клиентами ассортиментом и установленными ценами. Закупочная логистика пронизывает всю компанию как красная нить, так как минимизируя затраты на нее, мы получаем эффект масштаба выбора поставщика, вида транспорта, надлежащих количество и качество продукции в соответствии с спросом, сокращая при этом расходы на закупку в целом. Менеджер отдела закупа ответственен за весь процесс на протяжении всего товародвижения.

В данном отделе работают специалисты, которые занимаются закупом необходимого сырья для производства, выбором поставщиков, выбором производителей сырья. Чаще всего для производства используется локальная сырьевая база. Также компании доступна база из 14 поставщиков, которые предлагают сырье для производства майонеза, в основном из азиатского региона. Среди основных иностранных поставщиков сырья для производства можно выделить «Stephan», «Volpak», «Gerstenberg», «Авель Пари», «Benhil», «Регион Трейд» и т.д.

Система реализации и цепь поставок компании АО «Eurasian Foods Corporation» и АО «Eurasian Foods» имеют собственную филиальную сеть, состоящую из 24 подразделений (+7 оперативных складов), в городах Алматы, Караганда, Туркестан, Шымкент, Тараз, Кызылорда, Уральск, Актобе, Актау, Атырау, Усть-Каменогорск, Талдыкорган, Семей, Кокшетау, Петропавловск, Костанай, Нур-Султан, Павлодар, Экибастуз, Жезказган, Байконур, Бишкек, с охватом более 100 городов-спутников и отдалённых областных районов, открыто представительство в Узбекистане (г. Ташкент), и России (г. Омск).

Имеются собственные базы со складскими и офисными помещениями в городах Алматы, Караганда, Кокшетау, Петропавловск, Шымкент, Актобе, Астана, Костанай, Экибастуз, Семей и Бишкек.

Материалы и методы.

Отдел закупа - это целый департамент, который взаимодействует с другими звеньями компании. Существует известный алгоритм закупок: выбор поставщика, передача данных о заказах в отдел логистики, который фокусируется на логистическом движении товара физически доставляя груз конечному адресату. Далее начинается производственный процесс. Отдел оперативного учёта занимается информационной логистикой. Все вышеперечисленные процессы поддерживают совершенные взаимоотношения закупочной деятельности с остальными функциональными областями компании. Остановимся подробнее на закупочном процессе, а также выявим проблемы в данной области. В АО «Eurasian Foods Corporation» совершенствование работы отдела закупок и устранение «слабых мест» скажется положительно на всю цепь поставок компании, так как именно с работы специалистов этого отдела и начинается логистическая цепь предприятия. В зависимости от направления закупки в торговой компании «Eurasian Foods Corporation» различают закупки по стандарту, частоте, экстренности и закупки за кэш.

Исходя из вида закупки, Заказчик формирует заявку на закуп и прилагает различную сопроводительную документацию к нему: торговое предложение (в случае его наличия), описание услуг, работ, оборудования. В случае длительного хранения на складе,

любая новая товарная единица должна быть зарегистрирована в соответствующем порядке [3].

Процесс закупки требует специального документа, который предназначен для подтверждения каких-либо затрат, бюджетных средств, подтверждение закупа товаров согласно формату требований. В конечном итоге для различных товаров происходит процесс подтверждения на уровне определенных отделов и уполномоченных лиц: охрана труда, генеральный директор, руководителя (если применимо), в следствие чего строится Таблица назначения заявки закупочной деятельности.

Закупочный процесс по стандарту определяется как процесс, который создается заказчиком в соответствии с корректно оформленной заявкой.

Во-первых, подается заявка с указанием срочности запроса, одобренная руководителем отдела, и далее определяется степень своевременности оказания услуги.

Во-вторых, в соответствии с регламентом оказания услуги (рабочее время), ответственное лицо принимает решение о назначении сотрудника, который, в свою очередь, произведет заявку на закуп.

Назначенный сотрудник исполняет заявку с момента предоставления заявки без нареканий. В случае выявления нарушений в течение 8 рабочих часов, направляет замечания в форме заявки. При отправке заявки на доработку, заказчик должен устранить все замечания не позднее срока в 1 неделю.

Согласно стандартному типу закупок, определение подходящего поставщика происходит онлайн посредством отправления коммерческого предложения в соответствии с правилами проведения тендера.

Если выбранные поставщики не отправляют требуемую информацию в регламентированные сроки, в данном случае закупщик уведомляет этих поставщиков об отрицательном решении и далее продолжает поиск новых поставщиков.

В процессе поиска оптимального поставщика, финальное решение будет принято в пользу того поставщика, который будет соответствовать следующим требованиям компании EFC: ценообразование, качество, следование условиям технической безопасности, бесперебойность поставок, а также вариативность проводимых транзакций.

В случае если, поставщик максимально подходит под перечисленные выше запросы, то на основании стандартного типа закупок (в течение 8 рабочих часов), происходит завершающая стадия в виде подписания соглашения и последующего занесения информации о новом поставщике в информационную систему.

Закупка по частоте – вид закупочной деятельности, который происходит как на регулярной основе, так и в течение всего фискального года. Закупка по частоте в компании EFC происходит по принципу классического алгоритма RP методом создания и подтверждения заявки поставщику операционным отделом.

Экстренный тип закупки – процесс, который происходит в исключительных случаях: выхода из строя технического оснащения, которое влияет на весь производственный и операционные процессы компании. Экстренную закупку используют только тогда, когда она не может быть произведена путем стандартного типа закупа, а также после рассмотрения и подтверждения непосредственным руководителем отдела.

Закупка за кэш – вид закупочной деятельности, который происходит в условиях транзакции за наличные средства поставщику. Данный вид закупа совершается при наличии одной из следующих объективностей: экстренная закупка, генеральные расходы, поставщик отпускает продукцию сугубо за кэш.

Постоянное использование закупа за кэш в рамках компании – запрещено.

Процесс закупочной деятельности направлен как на потребителей вне организации, так и на внутренних (в рамках компании). Данная статья фокусируется на закупочном процессе с точки зрения удовлетворения спроса в рамках компании EFC.

Исходя из этого, выделяются два главных звена цепи поставок внутри компании: закупочное и производственные подразделения. Закупочное звено в рамках компании EFC характеризуется такими особенностями как: независимость менеджера отдела закупа от заказчика, внедренная ИС «заказчик-ИС-менеджер отдела закупа», мониторинг матрицы ответственности и пути передачи ответственности между отделами в особых случаях.

В действительности, отдел закупа целесообразно сравнить с «справочником процессов», в котором содержатся выстроенные схемы коммуникации с поставщиками, критерии выбора наилучших поставщиков на основе ряда характеристик – ценообразование, способы транзакции, качество и бесперебойность поставок. Также в компании EFC выстроена система, которая предусматривает собой коммуникацию с каждым точечным поставщиком разными заказчиками, что, безусловно, снижает риск «системы откатов» и создает благоприятные условия для коммуникации, а также прозрачность и честность на рынке. Компания EFC не допускает подобных манипуляций со стороны поставщиков и, тем самым, улучшает процесс закупа в данном контексте [4]. Таким образом, возникает задача повышения эффективности закупочной деятельности на основе выявления проблем и их нивелирования в указанной функциональной области во взаимоотношениях между заказчиком, специалистом по закупке и поставщиками.

Результаты и обсуждения.

Общеизвестно, что в любой цепочке поставок существуют конфликты интересов, как между ее функциями, так и звеньями, в следствие чего представленная для исследования подсистема цепи «заказчик-ИС-менеджер отдела закупа» не лишена различных конфликтов и препятствий.

Закупщик контролирует своевременную отгрузку конечной продукции в целях удовлетворения запроса потребителей, эффективно выстраивая отношения с поставщиками. Цели заказчика и менеджера отдела закупок зачастую не совпадают, так как ключевое условие заказчика – требовать поставку по минимально допустимой цене. Если говорить о внутреннем заказчике, будь то отдел или сотрудник, то снижение закупочной цены не является для них основополагающим фактором.

Для заказчика главной задачей является успешное исполнение своего функционала, с учетом покрытия специалистом отдела закупа наших потребностей в полном объеме и своевременно. В случае, если менеджер по закупу не покрывает заявленные потребности внутреннего заказчика, то отмечаются такие случаи как: экстренный поиск *любого* поставщика, не беря во внимание цену их продукции, увеличение затрат, *независимо* от ценообразования ресурсов, превалирование в сторону срочности поставки, а не стоимости в процессе закупа.

Анализируя закупочный процесс EFC образовались случаи, которые влияют на производительность закупочного отдела – несоответствие задач менеджера отдела закупа и внутреннего заказчика, процент корректности форкастирования потребностей, отклонения в процессе планирования, неизменность в выборе поставщиков, дискommunikация между менеджером по закупу и внутренним заказчиком, отсутствие фидбэка с поставщиками. В определенных случаях менеджер по закупкам ограничен в бюджете, в связи с этим потребности заказчика не всегда удовлетворяются в полной мере, что, безусловно, порождает конфликт интересов. Соответственно, для решения данной проблемы необходимо выполнить определенные действия, позволяющие выявить необходимую задачи и сроки ее исполнения, в синхроне со стратегией компании. Это требует регулярных встреч и эффективной коммуникации между менеджером отдела закупа и внутренним заказчиком.

Обозначенные выше факторы: несоответствие задач менеджера отдела закупа и внутреннего заказчика, процент корректности форкастирования потребностей, отклонения

в процессе планирования, неизменность в выборе поставщиков, дискommуникация между менеджером по закупу и внутренним заказчиком, отсутствие фидбэка с поставщиками, подчеркивают тот факт, что внутренние взаимоотношения между отделами напрямую связаны как с корректной деятельностью всей операционной системы внутри компании, так и с постоянным тщательным мониторингом деятельности текущих поставщиков, направленной на качество и результат и, в случае недолжного исполнения обязательств поставщиками, принятия решения о поиске и установления отношений с новыми, надежными поставщиками.

Рассмотрев отношения с внутренними заказчиками с выявлением четырёх ключевых факторов и дав им объективное объяснение, перейдем к рассмотрению параметров, относящиеся к коммуникации с поставщиками предприятий, организующих непосредственную прямую поставку. Экспертиза взаимоотношений с поставщиками выявила, что число препятствий по “объему закупаемых материалов” существенно выросло в 2019 году (182) по сравнению с 2018 годом (79) на 130 процентов (Рисунок 1).

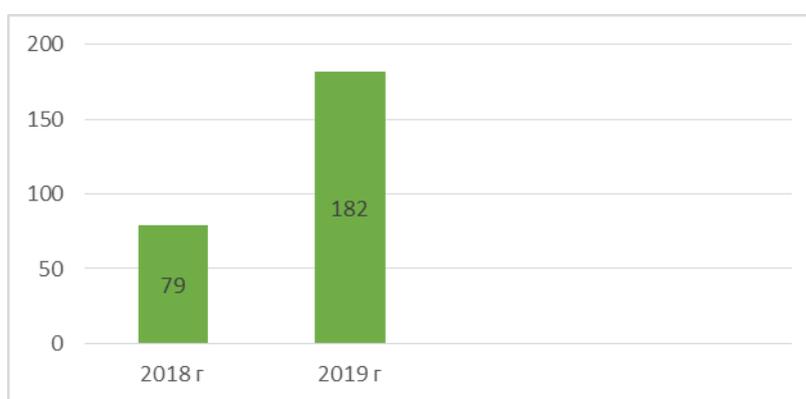


Рисунок 1- Рост числа препятствий в закупочной деятельности
*Примечание: составлено авторами

В связи с чем ставится задача по закупочной деятельности на основе роста числа препятствий в области закупок и выявляются нижеследующие негативные факторы в коммуникации с поставщиками по определению и раскрытию причин их возникновения (Рисунок 2):

- промедление в поставках;
- снижение или повышение цены;
- периодическая изменчивость спецификации;
- противоречия в процессе коммуникации с поставщиками;
- периодическая изменчивость комплектации.

Определим причинно-следственную составляющую более углубленно и выявим причины их появления.

- “Промедление в поставках”: данную проблему EFC констатирует следующими причинами: изменение даты поставок (20%), препятствия в мелкопартионных поставках (20%), некорректность отображения срочности поставок в ИС (20%), длительность получения обратной связи от заказчика (40%).

Согласно вышперечисленным данным, основную долю препятствий составляет “Длительность получения обратной связи от заказчика”. Остальные факторы, которые требуют к себе пристального внимания, равнозначны по своему влиянию в построении коммуникации с поставщиками.



Рисунок 2 – Типы препятствий по отношению к «Объему закупаемых материалов»

*Примечание: составлено авторами

- “Снижение или повышение цены”: по данной проблеме наблюдается преобладающий вес в общей доле рассматриваемых препятствий из-за следующих причин: изменчивость прайс-листа поставщика (31 %), безосновательные изменения цен (2%), периодическое повышение цены (51%), цена не соответствует постоянному спросу (16%).

- “Периодическая изменчивость спецификации”: с данной проблемой сталкиваются в случае временного отсутствия какой-либо продукции на распределительном складе или ее полный вывод с рынка, обусловленных следующими причинами: качество, несоответствующее требованиям (13%), временное отсутствие продукции в наличии (34%), вывод с рынка (53%).

- “Периодическая изменчивость комплектации”: данный конфликт характеризуется следующими причинами: некорректность данных в ИС (10%), изменение комплектации поставщиком в заказе (60%), отсутствие возможности мелкопартионных поставок (30%).

Если говорить о данной проблеме, то она напрямую зависит от производителя, либо поставщика-посредника, относясь тем самым исключительно к внешним факторам.

- “Противоречия в процессе коммуникации с поставщиками” является ключевой задачей отдела закупок и в последующем влияет абсолютно на все операционные процессы компании, требующие эффективного взаимодействия с поставщиками. Данная проблема возникает из-за следующих причин: отсутствие мелкопартионных поставок (7%), дискommуникация с поставщиками (20%), задержки в процессе подтверждения заказа (26%), игнорирование запросов поставщиками (47%).

Заклучение.

Приведенный выше анализ иллюстрирует причины появления узких мест в процессах компании EFC, требующих тотального контроля их функционирования и повышение внимание к роли поставщика по совершенствованию его деятельности. Подобные узкие места обусловлены факторами, которые напрямую зависят как от *внутренних* операционных процессов компании, так и от *внешних* факторов, связанных с постоянным улучшением взаимосвязей с поставщиками. Также одной их характерных причин является заблаговременный мониторинг ценообразования.

Как нетрудно заметить, вышеперечисленные факторы содержат в себе взаимоотношения отдела закупа с *внутренним заказчиком* и кооперацию отдела закупа с поставщиком на дальнейшее эффективное развитие контрагента и уменьшение конфликта в цепи поставок.

В конечном счете компания EFC принимает решение по постоянному улучшению коммуникации и налаживанию процессов отдела закупок со всеми подразделениями, что предопределяет проведение ряда внутренних мероприятий. Не менее важен регулярный мониторинг и анализ деятельности текущих поставщиков в целях продолжения сотрудничества, предполагающие развитие поставщиков как потенциальных партнеров.

Таким образом можно заключить, что задачи, возникающие в торговой компании в процессе закупа, разрешаются в пользу как внутренних, так и внешних процессов.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Клуб логистов. Классификация цепей поставок // [Электронный ресурс] URL: <https://logist.ru/articles/klassifikaciya-problem-sepey-postavok>
- [2] Журнал «Прикладная логистика» №9/2008. - 60 с.
- [3] Новоковский Е.А., Степанов Д.Ю., Шутихина Ю.В. Особенности ведения транспортировок в SAP ERP // Корпоративные информационные системы. – 2019. – №2(6). – 39-57 с.
- [4] Алексеев Н. Эволюция систем управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. – М.: ИНФРА-М, 2012. -132 с.

Сандыгүл Ахметкалиева, т.ғ.к., Бизнес-технологиялар кафедрасының доценті м.а., әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан, sandygula025@gmail.com

Эльмира Баймуханбетова, э.ғ.к., Бизнес-технологиялар кафедрасының доценті м.а., әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан, ela.68@mail.ru

Әсел Кожахметова, PhD, аға оқытушы, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан, aselekdream@gmail.com

Даниил Голубцов, докторант, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан, daniil.golubtsov95@gmail.com

САУДА КОМПАНИЯСЫНЫҢ ЖЕТКІЗУ ТІЗБЕГІНДЕГІ САТЫП АЛУ БӨЛІМІН БАСҚАРУДЫҢ ПРОБЛЕМАЛЫҚ БАҒЫТТАРЫ

Аңдатпа. Жеткізу тізбегіндегі сатып алуды басқару процесін тиімді ұйымдастыру кәсіпорынның өндірістік қызметіне ғана емес, сонымен қатар компания ішіндегі ресурстар мен материалдық ағындарды бөлудің ұтымды құралы болып табылады, бұл стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге әкеледі. Стратегиялық тұрғыдан алғанда, сатып алуды басқару

процесі компанияның ағымдағы қаржылық жағдайын жақсарту, жеткізілім тізбегін үздіксіз қамтамасыз ету, жеткізушілермен өзара әрекеттесу, компанияның өзгерістерге жауап беру жылдамдығын арттыру, сондай-ақ компаниялардың бәсекелестік артықшылықтары мен ерекшеліктерін пайдалану бойынша шараларды әзірлеуге бағытталған.

Кілттік сөздер. Жеткізу тізбегі, жеткізуші, тұтынушы, сатып алу бөлімі, сауда компаниясы, жеткізуді кешіктіру, бағалар мен сипаттамалардың өзгеруі, конфигурацияның өзгеруі.

Sandygul Akhmetkaliyeva, candidate of Technical Sciences, Acting Associate Professor, Department of Business Technology, Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan, sandygula025@gmail.com

Elmira Baimukhanbetova, candidate of Economics, Acting Associate Professor of the Department of Business Technologies, Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan, ela.68@mail.ru

Asel Kozhakhmetova, PhD, Senior Lecturer, Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan, aselekdream@gmail.com

Daniil Golubtsov, doctoral student, Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan, daniil.golubtsov95@gmail.com

PROBLEMATIC AREAS OF PROCUREMENT DEPARTMENT MANAGEMENT IN THE SUPPLY CHAIN OF A TRADING COMPANY

Annotation. The effective organization of the procurement management process in the supply chain affects not only the production activity of the enterprise, but also is a rational tool for allocating resources and material flows within the company, which leads to the achievement of strategic goals. In a strategic sense, the procurement management process is focused on the development of measures to improve the current financial condition of the company, ensure an uninterrupted supply chain, interact with suppliers, increase the speed of the company's response to changes, as well as the use of competitive advantages and features of companies.

Keywords. Supply chain, supplier, consumer, purchasing department, trading company, delivery delay, price and specification changes, configuration changes.
