

УДК 338.18 DOI: 10.14451/1.231.154

Влияние цифровых технологий на повышение эффективности операционной модели стратегических закупок

© 2024 **Лейман Евгений Николаевич**

Доцент кафедры экономики в энергетике и промышленности. Национальный исследовательский университет МЭИ, Россия, Москва.

E-mail: leimann@mail.ru

© 2024 **Саблин Даниил Олегович**

Аспирант. Национальный исследовательский университет МЭИ, Россия, Москва.

E-mail: Sablin.daniil@cloud.com

Ключевые слова: функция закупок, операционная модель закупок, цифровые технологии, автоматизация, роботизация.

В статье авторы рассматривают функцию закупок как одного из приоритетных направлений развития корпоративного менеджмента, в том числе за счет стандартизации операций, процедур, мероприятий в рамках совершенствования операционной модели стратегических закупок. Указанных результатов предлагается достигать за счет цифровизации процессов и подпроцессов всех трех основных процессных блоков: стратегическое (долгосрочное) управление, внутреннее оперативное управление, внешнее оперативное управление.

Введение

Функция закупок в компании, в экономическом и операционном значении, является частью многоаспектного и многофакторного процесса взаимодействия между предприятием (подразделением предприятия) и его поставщиками, в том числе выступая составляющей таких сквозных бизнес-процессов, как «обеспечение ведения операционной деятельности», «исполнение доходного договора», «реализация административно-хозяйственного договора», «планирование деятельности» и т.п. В свою очередь сама функция закупок состоит из процессов, которые разделяются на стратегические

и операционные закупочные процессы, обеспечивающие эффективность исполнения указанной функции в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Осуществление стандартизации операций, процедур, мероприятий в рамках совершенствования операционной модели стратегических закупок должна привести к роботизации закупочной функции на основе ее цифровизации. Несмотря на то, что автоматизация, как минимум на первом этапе, в большей степени будет воздействовать на текущие процессы вне системы долгосрочного и/или стратегического планирования, внедрение цифровых инструментов окажет

влияние и на результативность операционной модели стратегических закупок, с одной стороны, за счет оптимизации операционной модели закупок в целом, с другой стороны, за счет определения составляющих процессов модели стратегических закупок, которые максимально поддаются оцифровке и стандартизации.

Основная часть

Функция закупок по своей сущности бинарна, с одной стороны, это элемент общей производственной системы предприятия, с другой стороны, операционная модель функции закупок – это самостоятельная система, эффективность которой не зависит от того, насколько корректно и результативно работают смежные процессы и/или системы. Бинарность закупочной функции свидетельствует о необходимости выделения ее как одного из приоритетных направлений для операционного совершенствования, так как, во-первых, ее самостоятельность позволяет сконцентрироваться на ней, не требуя одновременной доработки смежных функций, процессов и подпроцессов, но при этом ее эффективное функционирование может служить базой для последующего процессного обновления компании, во-вторых, являясь базовым элементом, обеспечивающим ресурсную достаточность на каждом шаге производственной деятельности, закупочная функция становится той функцией, на которой отрабатываются возможности для стандартизации процедур, подходов, автоматизации рутинных операций, оптимизации издержек.

Операционная модель функции закупок в компаниях должна состоять из трех основных непрерывно совершенствующихся процессных блоков:

1. долгосрочное управление;
2. внутреннее оперативное управление;
3. внешнее оперативное управление

К блоку долгосрочное управление мы относим определение стратегии работы закупочной деятельности, в том числе методологическую и методическую поддержку функции закупок, вы-

страивание взаимоотношение с поставщиками вне конкретных поставочных (закупочных, конкурентных) процедур, обеспечение долгосрочной контрактации, управление эффективностью поставщиков.

Внутреннее оперативное управление состоит из следующих крупных элементов: операционная закупочная деятельность, сопровождение закупочных процедур, поддержка закупочной функции. Операционная закупочная деятельность отвечает за контроль над текущими потребностями предприятия и отдельных его подразделений и их удовлетворения в части обеспечения ресурсами для операционной, инвестиционной и административно-хозяйственной деятельности. Сопровождение закупочных процедур – это прикладное обеспечение операционной закупочной деятельности. Поддержка закупочной функции – техническое и документарное сопровождение функции закупок.

Внешнее оперативное управление в первую очередь включает в себя взаимодействие с контрагентами в части реализации текущей закупочной деятельности и исполнения общей стратегии, в том числе проведение закупочных процедур в соответствии с внутренними нормативными документами / поиск и привлечение поставщика, заключение договора, контроль рисков, управление дебиторской и кредиторской задолженностью, оценка текущей эффективности.

Большой блок процесса закупки в рамках функции закупок оказывается на стыке внутреннего и внешнего оперативного управления, что продемонстрировано в таблице 1, характеризующей исполнение указанного процесса.

Взаимоувязка трех указанных процессных блоков в работе позволяет компании на базе закупочной функции выстраивать процесс стратегических закупок, а, следовательно, создавать операционную модель стратегических закупок, которая в свою очередь повышает контролируемость всего операционного процесса.

Совершенствование операционной модели стратегических закупок следует осуществлять

Таблица 1. Этапы взаимодействия предприятия с поставщиком в рамках реализации процесса закупки.

Элементы процесса закупки	Характер взаимодействия с поставщиком	Процессный блок
Инициация потребности. Формирование технического задания к закупке	Отсутствует	Внутреннее оперативное управление
Проведение закупки. Выбор поставщика. Согласование предмета поставки	Активный	Внутреннее оперативное управление Внешнее оперативное управление
Согласование договорной документации с поставщиком	Активный	Внутреннее оперативное управление Внешнее оперативное управление
Производство/изготовление, поставка, отгрузка, монтаж предмета закупки	Пассивный	отсутствует
Контроль сроков поставки / оплаты по заключенному с поставщиком договору	Пассивный	Внутреннее оперативное управление
Пуско-наладочные работы	Активный	Внутреннее оперативное управление Внешнее оперативное управление
Приемка. Документарное закрытие сделки	Активный	Внутреннее оперативное управление Внешнее оперативное управление
Гарантийное обслуживание	Активный	Внешнее оперативное управление
Взаимодействие с поставщиком в рамках работы по проблемной дебиторской задолженности	Активный	Внешнее оперативное управление

в первую очередь за счет развития следующих ее составляющих:

- механизмов партнерства, в том числе долгосрочного взаимодействия с поставщиками, например, в части совместного планирования исполнения текущих и будущих договоров [1; 2];
- управления рисками, в том числе в части контроля деятельности производителей и дистрибьюторов, которые не являются сторонами в договорах поставки;
- внутренней ценности процесса для компании, в том числе за счет эффективности всей цепочки взаимодействия для всех ее элементов.

По нашему мнению, оптимизация таких крупных бизнес-процессов невозможна без их автоматизации, в том числе с учетом частичной стандартизации. Указанные мероприятия должны

в итоге привести к тому, что трудовые ресурсы, работающие в функции закупок, могут быть без увеличения штата перераспределены на те направления развития, которые будут признаны целевыми, например, в соответствии с нашим предложением, на развитие партнерства с контрагентами и создание внутренней ценности компании.

Перевод операционной модели закупок к целевому цифровому состоянию в первую очередь реализуется в части автоматизации текущей операционной работы в рамках осуществления процессов текущего внутреннего управления. Приоритетом цифровизации указанного направления может стать система «умный» договор, то есть часть учетной системы, которая отвечает за:

- заполнение внутренних типовых форм и их

- кастомизацию под требования конкретной закупки;
- проверку корректности договорных условий, их соответствия техническому заданию / коммерческому предложению;
- наличие электронных подписей и корректность сертификатов;
- контроль исполнения договорных условий;
- передачу данных в экономическое подразделение в части планирования оплат по договору;
- инициация подготовки дополнительных соглашений, уведомлений, претензий и т.п. по стандартной форме, утвержденной в компании и загруженной в учетную систему;
- отслеживание сроков договора, гарантийных сроков и других долгосрочных условий договора, которые требуют контроля на протяжении длительного периода действия договора.

Разработка и внедрение системы «умных» договоров, а также их совмещение с технологией «блокчейн», кроме роботизации текущего оперативного процесса, станет одним из мероприятий по повышению эффективности функционирования модели стратегических закупок, например, в рамках поддержания целевого уровня взаимодействия с контрагентами [3–5].

Кроме перераспределения функций между сотрудниками, автоматизации подготовки, заключения и мониторинга условий договоров, внедрение цифровых технологий в операционную модель стратегических закупок должно привести к снижению рисков компании, возникающих как в связи с недобросовестностью сотрудников и/или контрагентов, так и в связи с риском совершения контрагентами/сотрудниками ошибок. Например, взаимодействие с поставщиками в рамках обеспечения стратегических закупок, являясь многокритериальной задачей, включающей в себя такие основные параметры как выбор предмета закупки, поставщика, согласование финансовых и других существенных условий сделки, может быть переведено в автоматизированную систему. Степень автоматизации указанного процесса будет зависеть от сложности

проводимой закупочной процедуры. Настроенная учетная система в состоянии, например, контролировать соответствие предмета закупки техническому заданию, потребности, конкурсной документации инициатора, соответствие параметров сделки заложенным для контроля условиям, отслеживать подписание договоров, уведомлять о возникновении рисков при работе с поставщиком и т.п.

Заключение

Операционная модель стратегических закупок компании при своем построении опирается на процессы, обеспечивающие в первую очередь текущее функционирование закупочной функции компании, так как указанная функция, как нами было отмечено выше, является одновременно и стратегической, и операционной. Непрерывное совершенствование функции закупок – это необходимый, а в передовых компаниях и непрерывный, процесс, обеспечивающий сохранение высокой операционной эффективности деятельности всего бизнеса.

Автоматизация процессов, подпроцессов, отдельных функций операционной модели закупок может осуществляться как в рамках общей цифровизации компании и перевода ее в информационную учетную систему, так и в рамках отдельной настройки с применением микросервисной архитектуры. Одним из перспективных направлений такой автоматизации, по нашему мнению, является внедрение системы «умных» договоров, которые позволят роботизировать сквозной бизнес-процесс от закупки до заключения и/или исполнения договора в зависимости от сложности каждой конкретной закупочной процедуры, которая в том числе может также контролироваться с помощью алгоритма, а не сотрудника.

Таким образом, внедрение цифровых технологий в деятельность предприятия, а в первую очередь в процессы, связанные с реализацией стратегической закупочной функции, должны привести к снижению рисков нарушения требований закупочной процедуры, за счет алгоритмического контроля условий, и к перераспре-

делению трудовых ресурсов между функциями: направление высвобожденных трудовых ресурсов на решение стратегических вопросов, которые не подлежат в полном объеме роботизации. Автоматизация операционной модели закупок – это один из векторов перехода к концентрации на стратегической работе в рамках закупочной функции: оперативная работа и рутинные операции / документы будут переведены в ИТ-среду, что в свою очередь позволит увеличить

количество сотрудников, зоной ответственности которых будет являться развитие партнерских взаимоотношений как с внутренними, так и с внешними контрагентами. Дополнительно применение ИТ-решений позволит с помощью программного обеспечения собирать подробную и более точную аналитику, накопление которой позволит как продолжить совершенствование роботизации функций, так и приведет к совершенствованию системы планирования.

Библиографический список

1. *Войцешко А. В.* Актуальные технологии оптимизации процесса взаимодействия компании с поставщиками // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. – № 12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-tehnologii-optimizatsii-protsesssa-vzaimodeystviya-kompanii-s-postavschikami> (дата обр. 10.12.2023).
2. *Ефимова Н. С., Новиков А. Н., Олейникова М. В.* Автоматизация бизнес-процессов при взаимодействии предприятий авиастроения с контрагентами // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsesov-pri-vzaimodeystvii-predpriyatij-aviastroeniya-s-kontragentami> (дата обр. 10.12.2023).
3. *Кузнецова Т. И.* Возможности использования блокчейна в различных отраслях экономики // Гуманитарный вестник. – 2020. – 5 (85). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-ispolzovaniya-blokcheyna-v-razlichnyh-otraslyah-ekonomiki> (дата обр. 10.12.2023).
4. *Матыцина Н. П., Аксенов А. Р.* Оценка эффективности использования технологий блокчейн в банковском секторе // Символ науки. – 2023. – № 5–2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-ispolzovaniya-tehnologiy-blokcheyn-v-bankovskom-sektore> (дата обр. 10.12.2023).
5. *Ярлова Т. В., Горелов Д. А.* Внедрение блокчейн технологии в управление цепочками поставок в области нефтепромышленности // Вестник Академии знаний. – 2022. – 6 (53). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-blokcheyn-tehnologii-v-upravlenie-tsepochkami-postavok-v-oblasti-neftepromyshlennosti> (дата обр. 10.12.2023).