

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Оптимизация закупочного менеджмента в условиях курса на  
импортозамещение на примере ООО «Бош Отопительные  
Системы»**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 3 курса 351 группы экономического факультета

направления 38.04.02 «Менеджмент»

Елесиной Александры Николаевны

Научный руководитель

д.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

дата, подпись

Л.А. Александрова

инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой

к.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

дата, подпись

Л.И. Дорофеева

инициалы, фамилия

Саратов 2017 год

**Введение.** Процесс поиска, оценки и одобрения поставщиков, закупка первых партий комплектующих, отслеживание качества поставок является важным фактором эффективности и конкурентоспособности предприятия. В связи со сложными логистическими цепочками, высокими таможенными ставками, нестабильностью курса валют остро встает вопрос о необходимости локальной закупки высококачественных и одновременно недорогих комплектующих, поскольку именно от цен комплектующих зависит успешность проектов по запуску новых продуктов. В связи с вышеизложенным оптимизация закупочного менеджмента в новых условиях приобретает особую актуальность.

В разработку проблем закупочной деятельности внесли вклад труды многих зарубежных (Д.Дж. Бауэросокс, Дж.С. Джонсон, Д.Дж. Клосс М.Р. Линдере, Э. Мате, Д. Тиксье, Д. Уотерс, Х.Е. Фирон и др.) и российских (Б.А. Аникин, В.Р. Атоян, В.О. Бахарев, А.М. Гаджинский, Ю.М. Неруш, В.Е. Николайчук, В.М. Сухадольский, Н.Д. Фасоляк) ученых. Однако стратегия импортозамещения требует ревизии инструментов закупочной деятельности и методологии корпоративных закупок применительно к современным условиям российского рынка комплектующих.

Объектом исследования является система закупочного менеджмента ООО «Бош Отопительные Системы» (г. Энгельс Саратовской области).

Цель исследования заключалась в теоретико-методическом обосновании изменения управления корпоративными закупками в рамках стратегии технологического импортозамещения и разработке предложений по совершенствованию закупочной деятельности и процессу локализации комплектующих для ООО «Бош Отопительные Системы».

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

- обобщить теоретико-методологические подходы к разработке системы управления корпоративными закупками;
- изучить функции управления закупками на предприятии и его инструменты;

- исследовать стратегии импортозамещения на предприятии;
- рассмотреть корпоративные стандарты закупок и оценить эффективность управления этим процессом;
- исследовать рынок локальных комплектующих определенной материальной группы, выявить процессы, требующие совершенствования, систематизировать их;
- разработать предложения по совершенствованию закупочной деятельности и процесса локализации комплектующих для ООО «Бош Отопительные Системы».

Научная новизна работы заключается в следующих результатах:

- выявлены проблемы и недостатки закупочного менеджмента ООО «Бош Отопительные Системы», к которым отнесены неэффективность процесса подписания договоров на поставку, процесса заключения договоров на оснастку, отсутствие ежегодных ценовых переговоров с локальными поставщиками, отсутствие процесса проверки благонадежности поставщиков перед заключением договоров;
- систематизированы и сведены в единый информационный ресурс существующие на предприятии стандарты закупок, что оказало положительное влияние на процесс обучения новых сотрудников;
- обоснованы предложения по сокращению базы поставщиков и материалов, подлежащих ценовым переговорам на местном уровне, разделению ответственности за ценовые переговоры между инженером по серийным закупкам и руководителем группы закупок, внедрению процесса проверки благонадежности поставщиков для снижения потенциальных рисков отношений с контрагентами, запросу калькуляции на все комплектующие для обеспечения эффективности ценовых переговоров с поставщиками;
- разработаны авторские методики закупочного менеджмента, в т.ч. инструкция предприятия по согласованию договоров, позволяющая снизить трудозатраты сотрудников группы закупок, инструкция предприятия «Процесс заказа оснастки и сопутствующий документооборот» и прототип договора на

изготовление оснастки, обеспечивающие повышение локализации производства, согласованность и прозрачность процессов закупки;

Авторские рекомендации и разработки развивают методический инструментарий закупочного менеджмента применительно к условиям импортозамещения, уточняют теоретические понятия, касающиеся процессов закупок на производственном предприятии, в том числе: стратегические закупки, закупочный менеджмент, закупочная организация, сорсинг, импортозамещение; выделены основные методы выбора поставщика.

**Основное содержание работы.** В первой главе описана структура закупочной организации и процесса, раскрыты ее функции. Грамотное управление закупочными процессами оказывает позитивное влияние на финансовую деятельность как крупных, так и малых компаний. Большинство фирм признают важность стратегических закупок и поэтому планируют весомую долю бюджета на изучение и совершенствование закупочных процессов.

Закупочная организация находится на границе внутренней и внешней среды корпоративной организации. Внутри организации взаимодействие представлено собственными процессами между подразделениями, участниками в данном случае являются сотрудники и отделы предприятия. С внешней стороны организация взаимодействует с комплексом участников: клиентами, поставщиками, конкурентами. Промежуточное положение закупочной организации обуславливает ее важную стратегическую роль в жизнедеятельности компании. На внутренней периферии закупочная организация выполняет ряд задач, среди которых принятие оперативных закупочных решений, определение закупочных стратегий, налаживание внутренних коммуникаций. Во внешней среде закупочная организация управляет отношениями с поставщиками, проводит мониторинг, их оценку и развитие.

Приобретая все большее значение в существовании организации, закупочные системы интенсивно развивают свои функции, совершенствуют

процессы, решая как оперативные проблемы, так и ставя перед собой долгосрочные цели по оптимизации своей деятельности.

Закупочные стратегии должны быть частью общей корпоративной стратегии и работать в согласовании с ней. Быстрые изменения технологий, высокая степень конкуренции между современными предприятиями требуют проявления закупочной организацией большей ответственности в планировании и внедрении стратегий для поддержки общих корпоративных целей.

Команда закупок должна охватывать оперативные, тактические и стратегические задачи. На сегодняшний день специалист по закупкам выполняет такие функции, как размещение заказов, ведение переговоров, поиск и выбор поставщиков (сорсинг) и управление цепочкой поставок с целью синхронизации потока материалов. Заказы – это административная сторона процесса закупок, т.е. чисто оперативная деятельность. Переговоры нацелены на выбор поставщиков, характеризующихся наибольшей экономической целесообразностью, уже входящих в список одобренных производителей, в то время, как при сорсинге закупочная организация принимает решение о включении поставщика в список одобренных производителей с целью дальнейшего приобретения у него товаров или услуг и принимает в данном случае стратегические решения. Управление цепочками поставок расширяет содержание процесса закупок за счет включения ответственности за синхронизацию поступления материалов с другими операциями предприятия.

Тема развития поставщика актуальна для любого предприятия, стремящегося улучшить качество своей продукции, свои финансовые показатели, укрепить свои позиции на рынке. В зависимости от позиции в цепочке поставок компания может быть как поставщиком, так и клиентом для соседнего звена. Каждый участник цепочки играет важную роль и влияет на результативность всего процесса в целом. Поэтому закупающая сторона цепочки поставок должна поддерживать, развивать и мотивировать своих поставщиков.

Импортозамещение представляет собой тип экономической стратегии и промышленной политики государства, направленный на защиту внутреннего производителя путем замещения импортируемых промышленных товаров товарами национального производства.

Программа импортозамещения может реализовываться по трем направлениям. Первое должно охватывать импортные товары, аналоги которых производятся в России в недостаточном количестве. Второе направление охватывает импортные товары, которые в стране не производятся, но выпуск которых можно и нужно освоить в сжатые сроки. Третье направление включает изделия и товары, не производимые в РФ, поскольку их импортозамещение экономически невыгодно или невозможно в силу объективных причин.

За счет простых инструментов можно заместить импорт незначительной доли компонентной базы – для остального требуется глубокая модернизация и структурные изменения. Тем не менее, закупочные подразделения предприятий могут повлиять на ситуацию, выполняя определенные задачи, среди которых: внедрение современных инструментов управления поставщиками, включая программы развития поставщиков; переход на доступные альтернативные технологии производства; расширение мощностей существующих поставщиков; оптимизация конструкции.

Во второй главе проведен анализ компании ООО «Бош Отопительные Системы», выявлены ее сильные и слабые стороны, оценена устойчивость к угрозам внешней среды. Рассматриваемое предприятие производит газовые настенные, промышленные и напольные отопительные котлы.

В таблице 1 приведены результаты производства 2014 и 2015 годов:

Таблица 1 – Объемы производства продукции по видам

Продукт	Объем произведенной продукции, шт.		Темпы роста, %
	2014 год	2015 год	
Промышленный котел	102	207	103
Настенный котел	28 510	61 197	115
Напольный котел	0	782	новый продукт

Ключевыми сильными сторонами организации являются глубина производства промышленного котла, освоение новых технологий и повышение глубины производства настенного котла (пайка компонентов медного теплообменника, гибка медных трубок), сильная база инженерных компетенций (на данный момент только по напольному котлу), а также проведение ряда радио-проектов.

Тем не менее, внешняя среда все-таки ставит организацию в несколько уязвимое положение, на что влияют уровень привлекательности продуктов и связанный с этим уровень продаж, колебания курса евро в условиях импортных поставок комплектующих, монополизм отдельных поставщиков. Средневзвешенная оценка устойчивости компании в результате EFAS-анализа, таким образом, составила 3.25, что показывает среднюю степень реакции на изменения во внешней среде (Таблица 2).

Таблица 2 – EFAS-анализ

<b>Внешние стратегические факторы</b>	<b>Вес</b>	<b>Оценка</b>	<b>Взвешенная оценка</b>
<b>Возможности</b>			
1О. присутствует поддержка государства	0,05	3	0,15
2О. рост уровня локализации ведет к приоритетному положению на рынке относительно аналогичной продукции, произведенной за рубежом	0,10	5	0,05
3О. близость Автоваз дает потенциальную возможность работы с компетентными поставщиками, соответствующими требованиям автомобильной промышленности	0,05	3	0,15
4О. наличие нескольких производственных площадок Бош (4 производства в Энгельсе, 1 в Самаре и 1 в СПб) дает возможность объединения потребностей комплектующих для более выгодных сделок с поставщиками	0,20	4	0,80
5О. Обучение локального персонала представителями головных заводов	0,05	2	0,10
<b>Угрозы</b>			
1Т. уровень индивидуального дохода в России в связи с кризисом (снижение продаж напольных котлов)	0,10	4	0,40
2Т. предпочтения потребителей (на площадке производится только настенный котел с простым дизайном и базовым функционалом)	0,10	2	0,20
3Т. сильная зависимость от поставщиков-монополистов по А-комплектующим (промышленный котел – поставщики ММК, ТМК)	0,10	4	0,40
4Т. предпочтения потребителей покупать аналогичную	0,05	2	0,10

продукцию от импортного производителя			
6Т. колебания курса доллара и евро (значительное влияние при закупках импортных комплектующих)	0,15	5	0,75
7Т. недостаточная компетенция поставщиков, выпускающих гражданскую продукцию в области электронных технологий (электронные платы), сложных механических узлов (гидроблоки, газовые клапаны)	0,05	3	0,15
<b>Суммарная оценка</b>	<b>1,0</b>		<b>3,25</b>

Продолжение Таблицы 2.

Анализ действующих показателей закупочного процесса предприятия показал следующие результаты (Таблица 3).

Таблица 3 – Основные показатели, характеризующие процесс закупок на предприятии

Продукт	Оборот поставщиками, тыс.евро	Доля локализации	Количество компонентов, шт.	Количество поставщиков, шт.
Настенный котел	13 489	12%	207	55 (9 локальных)
Промышленный котел	1 912	64%	245	26 (15 локальных)
Напольный котел	536	54%	197	47 (16 локальных)

В третьей главе предложены корректирующие мероприятия направленные на оптимизацию неэффективных процессов, описанных выше.

Вопрос неэффективности подписания договоров на поставку и отсутствие описания этого процесса был решен введением инструкции предприятия по согласованию договоров. Это позволит снизить трудозатраты на корректировку некоторых пунктов договоров, которые не проходили особое согласование с задействованными отделами.

Приобретение оснастки, непосредственно связанное с процессом локализации также было описано в инструкции предприятия «Процесс заказа оснастки и сопутствующий документооборот». Кроме обеспечения прозрачности процесса был создан стандартный текст договоров на



изготовление оснастки, что также сделало процесс их согласования более эффективным.

Отсутствие внутренних инструкций предприятия со ссылками на стандарты центрального отдела закупок также влияло на эффективность всего процесса. Сведение всех стандартов закупок в один ресурс оказало положительное влияние и поможет облегчить процесс обучения новых сотрудников.

Группе закупок рекомендовано внедрить процесс проверки благонадежности поставщиков путем привлечения сторонних сил (одного из подразделений Бош). После внедрения этого процесса снизятся потенциальные риски отношений с контрагентами.

Проведенный ABC-анализ комплектующих показал, что база комплектующих и поставщиков, подлежащих регулярным ценовым переговорам на местном уровне, может быть сокращена более, чем на 70%. Потенциальное сокращение затрат через 6 лет после внедрения этой практики может составить более, чем 250 тыс. евро по трем продуктам.

В связи с вышеупомянутой рекомендацией предложено разделить ответственность за ценовые переговоры между инженером по серийным закупкам и руководителем группы закупок. Путем распределения ответственности у сотрудников увеличится возможность проводить регулярное исследование рынка по своим материальным группам для того, чтобы всегда иметь запасное решение по замене поставщика, что будет являться дополнительным рычагом в процессе переговоров.

Для более эффективных ценовых переговоров в будущем рекомендован запрос калькуляций на все комплектующие по всем продуктам, что поспособствует получению представления о ценообразовании на ту или иную деталь и разработке стратегии переговоров с поставщиками.

Чтобы улучшить представление заводов Бош в международных локациях о компетенции предприятия в России и российских поставщиках, рекомендовано провести обучение сотрудников работе с инструментом SRM

(Suppliers Relationship Management) и активно использовать его на регулярной основе.

Кроме того, рекомендуется повысить компетенцию сотрудников по процессу допуска материалов от нового поставщика по ISIR 3-го уровня. Таким образом, появится дополнительная возможность снижения затрат путем локализации R-деталей.

В текущем процессе проведение внутреннего контроля сотрудником группы закупок представляет риск необъективности проверки. Поэтому процесс внутреннего контроля рекомендовано передать сотруднику бухгалтерии.

**Заключение.** Тема импортозамещения является актуальной не только в масштабах экономики России, но и в рамках управления закупками. Закупочные организации внутри предприятий взаимодействуют с внутренними подразделениями, сотрудниками и отделами предприятия. С внешней стороны организация взаимодействует с комплексом участников: клиентами, поставщиками, конкурентами. Промежуточное положение закупочной организации обуславливает ее важную стратегическую роль в жизнедеятельности всей компании.

Для того, чтобы максимизировать достижения, компания должна подстраивать свою структуру и процессы управления под изменения в конкурентном окружении, а также налаживать необходимое сотрудничество между многочисленными частями внутри компании. То есть она должна соответствовать как внешним, так и внутренним требованиям эффективной коммуникации.

Изменяющаяся национальная экономика требует, чтобы импортозамещение стало важнейшим элементом экономической политики.

Причины, приводящие к предпочтению импортных закупок, такие как требования заказчика использовать конкретные импортные компоненты, отсутствие необходимых технологических возможностей у поставщиков в РФ, низкое качество и надежность, высокая стоимость изготовления компонентов

продукции российских поставщиков, должны устраняться грамотным управлением закупками и поставщиками, например, внедрением программ развития поставщиков, переходом на доступные альтернативные технологии производства, расширением мощностей существующих поставщиков, оптимизацией конструкции.

Анализ компании ООО «Бош Отопительные Системы» показал, что ключевыми сильными сторонами организации являются глубина производства промышленного котла, освоение новых технологий и повышение глубины производства настенного котла, сильная база инженерных компетенций и проведение ряда радио-проектов.

Тем не менее, внешняя среда все-таки ставит организацию в несколько уязвимое положение, на что влияют уровень привлекательности продуктов и связанный с этим уровень продаж, колебания курса евро в условиях импортных поставок комплектующих, монополизм отдельных поставщиков.

Для оптимизации закупок и снижения затрат нужно развивать закупочные стратегии путем объединения потребностей по общим материальным группам для всех локаций Бош в России.

Выводы данного дипломного проекта можно применять в новых закупочных структурах Бош в Энгельсе (например, ООО «Еврардиаторы»), только начинающих путь стандартизации и функционирования по общепринятым правилам компании.

#### **Список публикаций автора.**

1. Елесина А.Н. Современные проблемы теории и практики закупочного менеджмента / Елесина А.Н. // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы. Сб. науч. статей студентов, магистров и аспирантов. Вып.5 / Под ред. доцента О.Ю. Челноковой (отв. ред.), доц. М.В. Голубниченко. – Саратов: Издательский центр «Наука», 2016. С. 92-95.

2. Елесина А.Н. Перспективы и проблемы научно-технического сотрудничества России и Европы. Обмен опытом в рамках транснациональных компаний (сборник статей в процессе публикации).