

УДК 658.712

## АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ООО «ФЕДЕРАЛ-МОГУЛ ПАУЭРТРЕЙН ВОСТОК»)

© 2015

*М.С. Шепелева*, магистрант кафедры «Менеджмент организации»

*А.Л. Никишина*, кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Менеджмент организации»  
Тольяттинский государственный университет, Тольятти (Россия)

*Аннотация:* В статье рассмотрены теоретические основы формирования стратегии бизнес-процесса закупочной логистики, определена сущность научной составляющей понятия «стратегия», приведена классификация основных категорий стратегии закупок, освещен вопрос использования корпоративной стратегии закупок с целью повышения эффективности процесса (на примере компании ООО «Федерал-Могул Пауэртрейн Восток»). Определена значимость влияния основных элементов интеллектуального капитала и человеческого ресурса на конкурентные преимущества организации. В связи с отсутствием единого подхода к определению понятия «стратегия», проведен анализ существующих публикаций по данной тематике, выделены особенности различных подходов. В результате проведенного анализа предложена формулировка стратегии, как ключевого понятия в рамках настоящего исследования. Проанализированы основные составляющие стратегического планирования закупочной деятельности, обозначены базовые параметры и факторы. Определена значимость оценки рисков при формировании стратегии закупочной логистики. Обозначены критерии и ключевые характеристики определения рисков. Выявлено, что в современных условиях динамичного развития экономики, ключевым фактором становится гибкий подход менеджмента предприятий к вопросу формирования стратегий и регулярного пересмотра политик компании, находящихся в непосредственной зависимости от факторов внешней среды. Определена необходимость использования данного подхода как в стратегическом управлении процессом закупок в рамках общей системы логистики, так и в других подсистемах менеджмента предприятия.

*Ключевые слова:* стратегия, стратегия закупок, политика компании, категории стратегии закупок, корпоративная стратегия компании, интеллектуальный капитал, человеческий ресурс, оценка рисков.

В настоящее время в условиях развития рыночной экономики первоочередной проблемой становится обеспечение эффективного функционирования современного предприятия. При рассмотрении данной проблемы особое внимание научных деятелей уделяется изучению процесса закупок, оказывающего существенное влияние на основные показатели деятельности компании: устойчивость, эффективность и конкурентоспособность [1]. Данные показатели во многом определяют способность предприятия производить товары и услуги должного качества по приемлемым рыночным ценам, в требуемые сроки, в полной мере удовлетворяя требованиям потребителей.

В связи с тем, что деятельность любой компании направлена на долговременное эффективное функционирование, первоочередной задачей становится нахождение оптимальных и комплексных решений, способствующих формированию наиболее эффективной стратегии предприятия, рассчитанной на длительную перспективу.

В условиях рыночных отношений разработка оптимальной стратегии предприятия невозможна без определения значимости влияния основных элементов интеллектуального капитала на конкурентные преимущества организации [2]. В связи с этим, важнейшим конкурентным преимуществом становится человеческий ресурс в виде высококвалифицированного, мотивированного персонала и профессионального менеджмента, способного принимать стратегические решения, нацеленные на долгосрочное развитие компании. Человеческие ресурсы создают неповторимый климат в компании (командный, инновационный, предпринимательский), который способствует непрерывному совершенствованию производимой продукции и бизнес-процессов, что в свою очередь, определяет устойчивость и долгосрочность конкурентных преимуществ компании [3].

Разработка правильной стратегии бизнес - процесса закупок предприятия, позволяет обеспечить производство в необходимых материальных ресурсах (МР), требуемых для его бесперебойной работы, с максимально возможной экономической эффективностью.

В современной научной литературе существует множество различных определений термина «стратегия», однако все их объединяет единый подход к рассмотрению стратегии с точки зрения осознанной и продуманной совокупности норм и правил, составляющей

основу выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия и являющихся средством связи предприятия с внешней средой [4,5,6,7,8]. Таким образом, стратегия компании определена не только в качестве способа аргументации, постановки и осуществления долгосрочных целей и задач, затрагивающих различные сферы деятельности: научно-технические, экономические, производственные, организационные и социальные, но и как средство связи предприятия с внешней рыночной средой.

Стратегия рассматривается как основное связующее звено между установленными целями и моделью поведения, выбранной для достижения этих целей. В связи с этим, стратегия определяется как эффективная деловая концепция достижения реального конкурентного преимущества, способного сохраняться на протяжении длительного времени [9].

В связи с этим, учитывая многогранность рассматриваемого понятия «стратегия», достаточно трудно дать однозначное определение данного термина. Анализ публикаций, посвященных разбору когнитивной составляющей определения «стратегия», позволил представить поэтапное развитие данного понятия, представленного в таблице № 1.

Обобщая вышеперечисленные определения, можно отметить, что под стратегией в общем представлении понимается определение основных целей и задач организации, рассчитанных на долгосрочную перспективу, а также утверждение курса действий и распределения ресурсов, являющихся ключевыми в достижении данных целей.

Стратегия также может быть рассмотрена с точки зрения совокупности набора политик и сопутствующих им целей и задач, необходимых для ее успешной реализации [10]. Под политикой компании принято понимать общие намерения и направления деятельности организации в определенной области, официально сформулированные высшим руководством [11]. Данный подход, в отличие от традиционной концепции, рассматривающей стратегию в качестве установленной программы, определенного плана, нацеленного на достижение стратегических задач компании, считается наиболее эффективным, в связи с тем, что план, разработанный на определенный промежуток времени, не может не подвергаться постоянной коррекции, особенно при длительном сроке

планирования. Таким образом, при формировании стратегии необходимым становится постановка промежуточных целей и тактических задач предприятия. В качестве показателя реализации стратегии рассматривается не только исполнение политик, но и достижение поставленных целей, как в качественном, так и в количественном исчислении [12].

Таблица 1 - Анализ публикаций, рассматривающих когнитивную составляющую понятия «стратегия»

Подходы к определению стратегии различных авторов	Особенности подхода
Стратегия рассматривается как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов (А. Чандлер, 1962 г.).	Цели устанавливаются на долгосрочный период и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды или функционирования организации.
Стратегия представляет собой метод определения конкурентных целей организации (Гарвардская школа бизнеса, 1965 г.).	Стратегия характеризует основные сферы деятельности, осуществляемые в настоящий момент или запланированные компанией.
Стратегия определяет способность реакции на внутренние сильные и слабые стороны компании, а также внешние возможности и существующие риски (М. Портер, 1980- 1985 гг.).	Основная задача стратегии сводится к достижению организацией долгосрочных конкурентных преимуществ в различных сферах бизнеса.
Стратегия рассматривается с точки зрения способа формирования целей для функционального, корпоративного и делового уровней компании (И. Ансофф, 1965 г.; П. Лоранж, 1977 г.; Д. Стейнер, 1977 г.).	При разработке стратегии дифференцируются корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения степени их влияния на процессы управления в организации.
Стратегия определяется в качестве последовательной, согласованной и интегрированной структуры управленческих решений (Г. Минцберг, 1987 г.).	Основное внимание уделяется формированию планов, служащих для осуществления целей контроля эффективного достижения стратегических ориентиров.
Стратегия как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации (Г. Хамель, 1989 г.).	Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы
Стратегия представляет собой набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности (А. Томпсон, 1995 г.).	Отмечается преактивная (упреждающая) и реактивная (адаптирующаяся) функции стратегии.
Стратегия – совокупность политик организации, изменяющихся во времени (В.А. Копнов, 2006 г.; П.А. Гнатенко).	Исходя из совокупности политик устанавливаются взаимосвязанные цели и определяются системы процессов их достижения.

Принимая во внимание принцип постоянного улучшения, используемый при достижении поставленных целей, реализация определенного набора политик способствует процессу формирования нового набора политик, являющегося продолжением установленной стратегии предприятия и определяющего переход организации на новый качественный уровень.

Рассмотрение понятия «стратегия» с точки зрения совокупности политик, позволяет интерпретировать стратегию управления бизнес-процессом закупок организации в качестве последовательности политик закупок во времени, взаимосвязанных с другими политиками компании [13].

Обобщая вышеперечисленные определения, можно отметить, что наиболее приемлемым в рамках нашего исследования будет являться определение стратегии в качестве совокупности изменяющихся во времени политик, затрагивающих различные уровни компании: функциональный, деловой и корпоративный, и нацеленных на развитие ключевых конкурентных преимуществ организации.

Так же, как и для всей системы менеджмента предприятия, для процесса закупок целесообразно разрабатывать политику и цели, которые, в свою очередь,

станут составляющими общей стратегии предприятия. Политика закупок требует обязательного согласования с общим видением руководства предприятия на текущий период времени.

Следует отметить, что политика процесса закупок предприятия находится в процессе постоянного изменения, подстраиваясь под внешнюю конъюнктуру рынка. Изменения внешних факторов влекут за собой определенные корректировки в политике и целях в области закупок, что, в свою очередь, обусловлено изменениями общего видения перспектив развития менеджментом компании во времени.

В связи с этим, можно говорить о том, что стратегия предприятия представляет собой относительно краткосрочную категорию, изменяющуюся совместно с внешней средой. Такой подход к пониманию стратегии значительно более гибок, чем стандартное понимание стратегии как «плана или стратегического курса на определенное время». В современной научной литературе по логистике [5,9,14,15] выделяют шесть основных категорий стратегии закупок, представленных на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные категории стратегии закупок

Для осуществления наиболее эффективной разработки общей стратегии закупок предприятия, крайне важным является анализ существующих стратегических параметров, определяющихся такими факторами как: 1) тип закупаемых товаров; 2) объем заказа; 3) срок выполнения заказа; 4) способ осуществления закупки товара (централизованный/децентрализованный); 5) ценовой показатель (стандартная/ пониженная/ цена, расчет стоимости с учетом дополнительных расходов и т.д.); 6) тип поставщика (национальный/ иностранный; крупная компания-производитель/ небольшое предприятие-производитель; стратегически важный поставщик и т.д.).

Стратегическое планирование закупочной деятельности невозможно без детальной оценки возможных рисков. Расчета существующих рисков осуществляется при помощи анализа следующих критериев: количество поставщиков, общие затраты, показатели рентабельности и мощности производства [16]. Оценка риска дает возможность определения вероятности достижения наиболее эффективных и малоэффективных условий закупок [17]. Таким образом, в процессе стратегического планирования закупок необходимо определить следующие ключевые характеристики: тип требуемых для закупки материальных ресурсов и необходимый срок поставки; возможности поставщиков, у которых могут быть куплены товары; требуемые площади складских помещений и издержки на закупки. Более подробный анализ данных характеристик, а также разработанные методы, используемые на автомобильном предприятии ООО «Федерал-Могоул Пауэртрейн Восток», были рассмотрены ранее в научной статье «Определение показателей эффективности логистики закупок на предприятии как одно из приоритетных направлений социальной политики бизнеса» [18].

Одним из главных критериев выбора оптимальной стратегии и метода закупочной логистики является принцип минимизации затрат на закупки МР и содержания складских запасов. Для реализации данного метода используется базовая модель «АНМ», названная в честь ученых-разработчиков: Arrow, Harris и Marshak. Модель «АНМ» используется для определения оптимального объема поставки материалов и общего количества поставок в течение года [19]. В основе данной модели лежит принцип минимизации общих годовых затрат, представляющих сумму постоянных (на закупку) и переменных (на обслуживание складских запасов МР) затрат. Функция общих затрат представляется в виде следующего уравнения:

$$TC(Q) = M/QK + 0.5QP(r + l)/100$$

где  $P$  – цена единицы материала, ден. ед.;  $n$  – количество поставок в году, партий;  $M$  – годовая потребность в материале, физ.ед.;  $K$  – постоянные расходы на приобретение партии материалов, ден. ед.;  $Q$  – объем партии поставки материалов – это постоянное количество материалов, которое нужно закупать через равные промежутки времени, физ.ед.;  $l$  – норма расхода на хранение материала, %;  $r$  – альтернативная стоимость хранения материалов на складе, равная ставке банковского процента по депозиту, %.

В результате дифференцирования данной функции определяется оптимальный объем поставки (или заказа) материалов. Количество поставок в году рассчитывается по следующей формуле:

$$n = M/Q_{opt}$$

Среди ключевых факторов, наряду с затратами на приобретение и доставку ресурсов, следует выделить фактор времени. В связи с этим в современном мире наблюдается возрастающий интерес к стратегии закупок в режиме Just-in-Time («точно в срок»), требующей более частого размещения заказов у надежных поставщиков и, соответственно, более частых поставок продукции. Одним из основных условий реализации стратегии Just-in-Time является требование производителя сохранять определенный запас материалов на складах поставщика, находящихся в непосредственной близости от предприятия [20]. Данный подход способствует снижению затрат не только закупочной деятельности в частности, но и общих логистических затрат деятельности всей цепи поставок.

Среди современных методов управления закупками также следует отметить принцип В. Парето 20/80, согласно которому 20 % объектов обеспечивает примерно 80% результата, что определяет направленность управленческих ресурсов на наиболее важные объекты [21]. В

логистической практике данный принцип получил широкое применение и способствовал разработке модели ABC-анализа. В основе данного метода лежит дифференциация всей номенклатуры закупаемых материалов по степени распределения их общей стоимости на группы А, В и С [22]. В процессе ABC-анализа определяется количественная и стоимостная структура потребности в закупаемых материалах, выявляются резервы повышения эффективности закупочной деятельности, например, сокращение величины запасов материалов.

Одним из направлений развития стратегии закупок предприятия является использование корпоративной стратегии компании, направленной на объединение закупочных действий нескольких предприятий, входящих в состав одной корпорации. В настоящее время данная стратегия активно внедряется на предприятие ООО «Федерал-Могоул Пауэртрейн Восток». Целью данной стратегии является снижение закупочных цен, получение максимальных скидок и бонусов на товары основных материалов, необходимых для бесперебойной работы предприятий, при помощи поиска единых поставщиков на три завода корпорации Федерал-Могоул в России: ООО «Федерал-Могоул Пауэртрейн Восток» (г. Тольятти), ООО «Федерал-Могоул Набережные Челны» (г. Набережные Челны), ООО «Федерал-Могоул Димитровград» (г. Димитровград). Общая производственная направленность (данные заводы входят в поршневую группу), а также территориальная близость обеспечивают максимальную эффективность выбранной стратегии. Выбор единых поставщиков осуществляется совместными силами сотрудников закупок трех заводов, а также высшего руководства корпорации. В качестве положительного результата внедряемой стратегии, можно привести пример утверждения единого поставщика смазочно-охлаждающих жидкостей и гидравлических масел для заводов Федерал-Могоул в г. Тольятти и г. Набережные Челны, что позволило сократить затраты ООО «Федерал-Могоул Пауэртрейн Восток» на данные позиции на 38%.

Таким образом, в современных условиях быстрого времени, руководство предприятий вынуждено осознавать, что современный рынок очень динамичен, и предприятие должно меняться вместе с ним. Гибкость руководства предприятия в вопросе регулярного пересмотра политики в зависимости от факторов внешней среды с соблюдением установленных принципов всеми работниками определяет стратегию управления закупками предприятия. Такой подход может применяться как в стратегическом управлении процессом закупок в рамках общей системы логистики, так и во всех других подсистемах менеджмента предприятия.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Шепелева М.С., Никишина А.Л. Концепция управления цепями поставок и стратегия повышения их эффективности // Шепелева М.С., Никишина А.Л. – Йошкар-Ола: Издательство Вестник Магистратуры, 2014- с. 67-70.
2. Никишина А.Л. Влияние основных элементов интеллектуального капитала на конкурентные преимущества организации//Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2014. №3(18) С.40-43.
3. Никишина А.Л. Человеческий ресурс как основной фактор повышения конкурентного преимущества предприятия//Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2013. № 2[28]. С.70-77.
4. Боутеллир Р. Стратегия и организация снабжения – М.: Изд-во КИА-центр, 2006. – 128 с.
5. Виссема Х. Стратегический менеджмент /пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000.
6. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. /– М.: ИНФРА-М, 1999.

– 344 с.

7. Архангельский В.Н. Рыночные трансформации в России (социально-экономические аспекты развития) : уч.-метод. пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 276 с.

8. Кононова В.Ю., Заверский С.Н., Плеханов Д.А. Условия формирования глобально конкурентоспособных компаний в России // Современная конкуренция. – 2008. – № 5 (11).

9. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 288 с.

10. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / Под общ. ред.: В. И. Сергеев; науч. ред.: В. И. Сергеев. М.: ИНФРА-М, 2013.

11. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепочка поставок. – М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2001. – 640 с.

12. Бабич О.В. Адаптация системы управления предприятием к современным условиям: монография / О.В. Бабич, А.Ю. Ганеев. – Брянск: БГТУ, 2009. – 188 с.

13. Минаев Э.С. Управление производством и операциями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 15. / Э.С. Минаев, Н.Г. Агеева, Аббата Дага А. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 256 с.

14. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования. – М.: Финпресс, 2001.

15. Козловский В.А. Логистический менеджмент:

УДК 658.712

**THE ANALYSIS OF THE COMPANY PURCHASING LOGISTICS STRATEGY DEVELOPMENT APPROACHES (BY THE EXAMPLE OF LLC «FEDERAL-MOGUL POWERTRAIN VOSTOK» COMPANY)**

© 2015

*M. S. Shepeleva*, master of «Management of the organization»  
*A. L. Nikishina*, candidate of pedagogical sciences, associate professor of the department  
of «Management of the organization»  
*Togliatti State University, Togliatti (Russia)*

*Abstract.* The article discusses general theoretical basis of the purchasing logistics business process strategy development, defines essence of the scientific component of the concept – «strategy», determines purchasing strategy main categories classification, covers the question regarding the use of corporate purchasing strategy for the purpose of process efficiency improvement (as an example of «Federal-Mogul Powertrain Vostok» company). The significance of the intellectual capital and human resources impact on the organization competitive advantages has been defined. Due to the lack of consistent approach concerning the «strategy» concept definition, the analysis of the existing scientific studies regarding this issue has been done; the peculiarities of the different approaches have been determined. The key characteristics of the purchasing logistics strategic planning have been analyzed; basic criteria and factors have been noted. The importance of risk assessment during the purchasing strategy development has been defined. The main criteria and key characteristics of the risks identification have been determined. It has been noted that in the modern context of economics dynamic development, the key factor that might be defined is the flexible approach of company management to the issue of strategies development and systematic review of company policies, which are directly related to external environmental factors. The requirement of such approach has been defined as in purchasing process strategic management within the overall logistics system, as also in other subsystems of the company's management.

*Keywords:* strategy, purchasing strategy, company policy, purchasing strategy categories, company corporate strategy, KBC (knowledge based capital), human resources, risk assessment.

учеб. пособие. – СПб.: Изд-во «Лань», 2002. – 272 с.

16. Карнауков С. Логистика как управленческая теория и система управления материальным потоком // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2006. – № 2. – С. 79-90.

17. Пыткин А.Н., Немтинов Р.В. Механизм взаимодействия стратегического и оперативного управления производством конкурентоспособной продукции // Российское предпринимательство. – 2011. – № 12 Вып. 2 (198). – с. 80-85. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/16107/>.

18. А.Л. Никишина, М.С. Шепелева. Определение показателей эффективности логистики закупок на предприятии как одно из приоритетных направлений социальной политики бизнеса // «Социальная ответственность бизнеса» Международная научно-практическая конференция Сборник научных трудов Тольятти Издательство ТГУ 2014 - С.171-183.

19. Савенкова, Т.И. Логистика: учеб. пособие / Т.И. Савенкова. – М.: Омега-Л, 2006.

20. Сергеев, В. И. Логистика в бизнесе: учебник / В.И. Сергеев. – М.: ИНФРА-М, 2001.

21. Гаджинский, А.М. Логистика: учебник / А.М. Гаджинский. – М.: ИВЦ Маркетинг, 2001.

22. Неруш, Ю. М. Логистика: учебник / Ю. М. Неруш. – М.: ЮНИТИ, 2003.