

Научная статья

УДК 334.7

JEL L22, L25

DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-2-142-160

Опыт централизации и трансформации закупочной деятельности в крупной компании

Руслан Алексеевич Долженко

Уральский государственный экономический университет
Екатеринбург, Россия

rad@usue.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3524-3005>

Аннотация

В статье описаны возможности и опыт трансформации системы закупочной деятельности в компании через пересмотр реализуемых процессов, их централизацию, использование единого портала закупок и оптимизацию численности. Цель исследования – разработать и представить методические подходы к оптимизации системы закупочной деятельности в компании, которые позволяют получить экономический результат, облегчить управляемость, дать добавочные эффекты. В качестве базового метода исследования выступил анализ случая (case study) оптимизации закупочной деятельности в конкретной крупной компании, проведено сопоставление параметров деятельности системы закупок до и после трансформации. Рассмотрен опыт отечественной компании в этом направлении, которая прошла процедуру оптимизации процессов и получила необходимые экономические и управленческие эффекты. выделены причины, потребовавшие данные изменения, трудности, с которыми столкнулась компания в ходе реализации изменений, определены преимущества централизации. Оценка показала необходимость значительных инвестиций, которые, однако, окупались в ближайшие несколько лет за счет сокращения численности, централизации закупок, стандартизации договорных отношений.

Ключевые слова

оптимизация процессов, централизация функций, закупочная деятельность, сокращение численности, единый портал закупок

Для цитирования

Долженко Р. А. Опыт централизации и трансформации закупочной деятельности в крупной компании // Мир экономики и управления. 2023. Т. 23, № 2. С. 142–160. DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-2-142-160

© Долженко Р. А., 2023

Experience of Centralization and Transformation of Procurement Activities in a Large Company

Ruslan A. Dolzhenko

Ural State University of Economics
Ekaterinburg

rad@usue.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3524-3005>

Abstract

The article describes the possibilities and experience of transforming the procurement system in the company through the revision of the implemented processes, their centralization, the use of a single procurement portal and headcount optimization. The purpose of the study is to develop and present methodological approaches to optimizing the procurement system in the company, which allow obtaining an economic result, facilitating manageability, and providing additional effects. The analysis of a case (case study) of optimization of procurement activities in a particular large company was used as the basic research method, a comparison was made of the parameters of the procurement system before and after transformation. The experience of a domestic company in this direction, which has undergone a process optimization procedure and received the necessary economic and managerial effects, has been considered. The reasons that required these changes, the difficulties faced by the company during the implementation of the changes, the advantages of centralization are identified. The assessment showed the need for significant investments, which, however, paid off in the next few years due to a reduction in the number, centralization of purchases, and standardization of contractual relations.

Keywords

process optimization, centralization of functions, procurement activities, downsizing, single procurement portal

For citation

Dolzhenko R. A. Experience of Centralization and Transformation of Procurement Activities in a Large Company. *World of Economics and Management*, 2023, vol. 23, no. 2, pp. 142–160. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-2-142-160

Введение

Современные организации в условиях острой конкуренции, ужесточения санкционного давления, роста объемов производства и нехватки рабочих кадров вынуждены сосредоточивать все свои силы на ключевых направлениях деятельности. Одним из самых простых направлений повышения организационной эффективности является отказ от непрофильных функций, которые не приносят прибыли компании через централизацию, оптимизацию, передачу функции на аутсорсинг, внедрение цифровых сервисов [1]. Перед принятием решения о том, какой инструмент использовать для оптимизации, необходимо провести аудит всех процессов. Понимание содержания деятельности позволит через ее улучшение добиться повышения производительности труда сотрудников, реализующих эти функции, унифицировать их деятельность, снизить затраты компании. Это дает ей возможность уменьшить затраты на осуществление непрофильных функций (оплату труда, рабочие места и т. п.), перераспределить их на развитие других профильных служб. Еще одним эффектом может стать оптимизация управления компанией, так как из ее организационной структуры могут исчезнуть целые под-

разделения, уменьшится количество уровней управления и численность руководителей. Пропадает необходимость держать в штате лишних сотрудников в связи с максимизацией производительности труда каждого отдельного сотрудника. Организация получает возможность сконцентрировать свои усилия на ключевых бизнес-направлениях деятельности, не распыляя имеющийся потенциал.

Одна из проблем в этой области состоит в том, что на рынке отсутствуют готовые инструменты оптимизации, эффективные решения являются ноу-хау, на рынке труда мало людей, которые обладают необходимыми компетенциями, сложно оценить эффективность решения о внесении изменений в деятельность организации и ее подразделений, без учета того, что произойдет после их реализации.

Именно этому направлению исследований посвящена данная статья, в которой будут проанализированы возможности трансформации системы закупочной деятельности в крупной компании, представлены методические подходы к ее реализации.

В условиях жесткого нормативного регулирования организация закупочной деятельности является важной задачей для любой компании, так как от этого зависит скорость закупок, расходы на приобретения, качество получаемых продукции и услуг. Успех работы бизнес-подразделений, проведения мероприятий во многом зависит от качественной и слаженной работы сотрудников службы закупок.

В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает повышение эффективности управления функцией закупок в любой средней и крупной организации, фокус деятельности на ключевых показателях эффективности: скорости, цены, качества закупок, удовлетворенности других подразделений. В связи с большой значимостью этой функции для эффективной деятельности компании, тесной связки с бухгалтерской службой, планово-экономического подразделения она не может быть передана на аутсорсинг, а оптимизация процессов и численности должна осуществляться очень осторожно и взвешенно, с учетом анализа деятельности смежных подразделений. Эти задачи и определили актуальность темы нашего исследования.

Теоретические и методические основы трансформации функции закупочной деятельности

В первую очередь выделим общие предпосылки трансформации обеспечивающих функций в компании. Обеспечивающие подразделения – это подразделения, отвечающие за обеспечение деятельности компании по определенным направлениям (информационные технологии, безопасность, работа с персоналом, хозяйственная деятельность, правовая поддержка и т. п.), которые не участвуют в основных производственных и бизнес-процессах, выполняют вспомогательные задачи, направленные на создание условий для эффективного функционирования основных бизнес-подразделений.

Основной причиной роста актуальности этого направления является стремление организаций к концентрации усилий фирмы на основных направлениях деятельности, создающих ценности для клиентов, которые те готовы приобретать.

Теоретическое обоснование данной тенденции было осуществлено рядом теорий [2]. Одной из самых используемых стала так называемая «теория ядра», согласно которой фирма должна быть сосредоточена на ядре бизнеса, аккумулировать ресурсы в этом направлении, удовлетворять потребности клиентов и тем самым сохранять уровень своей конкурентоспособности в условиях неопределенности.

Значительный рост конкуренции требует от фирм отказа от функций, которые не приносят ценность для клиентов, никак не сказываются на количестве и качестве удовлетворения их потребностей, в первую очередь, от функций поддержки бизнес-процессов [3]. Одной из таких функций и является деятельность по обеспечению закупок в организации.

Если рассматривать проблему производительности труда в целом по РФ, то, опираясь на исследование «Россия: производительность как фундамент роста», которое было проведено McKinsey Global Institute [4], можно сделать выводы, что большая часть процессов в России требует на порядок больше затрат времени и усилий по сравнению с зарубежными организациями. По мнению экспертов McKinsey, применительно к крупному бизнесу, обладающему разветвленной сетью офисов, централизация позволит увеличить производительность персонала почти в 2 раза. В свою очередь она потребует значительной реорганизации и крупных вложений в развитие ИТ.

Если обобщить предпосылки необходимости трансформации и централизации закупочной деятельности в компании, то среди них можно выделить:

- Как правило, в крупных компаниях отсутствует стратегическое управление категориями расходов, данная деятельность реализуется разными подразделениями, которые отвечают за свой фронт работы, системно не видят карту процессов.
- Несмотря на повсеместные заявления о цифровизации процессов, многие крупные компании работают в разных программных комплексах, которые синхронизируются за счет работников, как результат – в компаниях очень редко встречается единая автоматизированная система реализации закупок.
- Отсутствие квалифицированных команд на местах из-за высокой ответственности деятельности, что влечет риски трудовой, административной, уголовной ответственности закупщиков, увеличивает текучесть персонала, работающего в функции.
- Чем больше количество подразделений, офисов, филиалов в компании, тем больше мест присутствия функции закупок в них, что приводит к децентрализованному выполнению однотипных операций, причем по разным стандартам, что говорит о еще одной проблеме – недостаточная стандартизация процессов и централизация закупок, из-за этого затраты рабочего времени на выполнение операций варьируются.
- Отсутствие инструментов контроля и управления закупками в целом по организации, а значит и ухудшение управляемости всей компанией, так как эффективность построения процессами закупочной деятельности компании оказывает влияние на все ее процессы.

- Из-за заикленности работников на своих задачах, традиционных подходов к работе на себя, отсутствия ценности клиентоориентированности в российском бизнесе многие компании либо не измеряют уровень удовлетворенности внутренних клиентов, (чтобы управлять, нужно контролировать), либо он катастрофически низкий. Например, в анализируемой компании текущий уровень удовлетворенности внутреннего клиента составлял до начала трансформации менее 23 %.

Что может дать централизация функции закупочной деятельности? Во-первых, будет сформирована служба «одного окна» и единого портала и call-центра (центра операционной поддержки) для закупщиков и поставщиков, все сотрудники получат систему электронного документооборота по закупкам, у них повысится производительность труда за счет непосредственной централизации функций, стандартизации, оптимизации и автоматизации процессов, под новую систему процессов будут разработаны новые ключевые показатели эффективности (далее – КПЭ), сформулированы их значения и подготовлены методические подходы к их расчету. Во-вторых, оптимизация позволит внедрить инструменты для создания института внутренних заказчиков, который позволит сократить сроки исполнения запросов на снабжение, будут разработаны и внедрены единые понятные, прозрачные стандарты обслуживания внутренних клиентов (SLA – Service Level Agreement). В итоге компания получит экономию от внедрения стратегий управления категориями и централизации закупок, политик потребления, все это позволит снизить стоимость закупаемых товаров и услуг минимум на 3 % в первые годы трансформации и на 15 % в среднесрочном периоде.

В данной работе мы остановимся на возможностях трансформации закупочной деятельности в крупной компании за счет оптимизации и централизации данных функций на примере крупного предприятия.

Опыт трансформации функции закупочной деятельности в компании

Перед стартом проекта трансформации и централизации функции закупочной деятельности в крупной компании РФ (с численностью персонала более 200 тысяч человек, с несколькими десятками тысяч офисов по всей стране) характеристика структур, которые реализуют функцию исходя из традиционных подходов, выглядела следующим образом (табл. 1).

Как видно из данных таблицы, только функцией закупок занималось 1674 человека, в том числе в регионах – почти тысяча человек. Перед компанией стояла задача оптимизировать функцию и реализовать ее централизацию с пересмотром подходов к реализации закупочной деятельности. Планируемые показатели численности после трансформации представлены в табл. 2.

Как видно из таблицы, планировалось оптимизировать численность за счет централизации и трансформации функции почти в 3 раза. При этом важно помнить, что трансформация функции должна была быть реализована не для оптимизации численности, а для упрощения процессов, их переориентации на реализацию стратегических задач. Оптимизация численности в данном случае является

Таблица 1

**Текущая ситуация с закупочной деятельностью
перед трансформацией**

Table 1

Current Procurement Situation Before Transformation

Уровень	Кол-во мест централизации	Штатные единицы	Доля, %
Центральный офис	1	170,28	12%
Центр операционной поддержки (ЦОП)	—	8,56	1%
Территориальный офис	17	520,71	31%
Офисы на местах	—	974,45	56%
ИТОГО	18	1674	100%

Таблица 2

Планируемые показатели структуры после трансформации

Table 2

Planned indicators of the structure after transformation

Уровень	Кол-во мест централизации	Штатные единицы	Доля, %
Центральный офис	1	93	17 %
Центр операционной поддержки (ЦОП)	1	523	78 %
Территориальный офис	17	33	5 %
Офисы на местах	Удаленные рабочие места ЦОП	0	0 %
ИТОГО	19	649	100 %

следствием трансформации, как и полученный экономический эффект, который будет представлен далее. Важным компонентом данного проекта стал комплекс мероприятий по развитию функции.

Всего было сформулировано 6 проектов развития в 4 направлениях (блоках).

Блок стратегических улучшений включал 2 проекта: а) создание институтов категорийных менеджеров и внутреннего заказчика включает в себя блок актив-

ностей по сегментации категорий закупаемых товаров и услуг, дифференциация проработки категорий, разработки стратегий закупок по каждой категории на начальном этапе бюджетирования, проведение мероприятий по повышению удовлетворенности внутреннего заказчика (SLA и опросы удовлетворенности); б) построение эффективной системы управления поставщиками (вендор-менеджмент) через сегментацию поставщиков, установление долгосрочных партнерских отношений со стратегическими поставщиками, оценку деятельности стратегических поставщиков на регулярной основе.

Блок централизации предполагал 2 проекта: а) построение эффективного матричного управления, которое подразумевает разделение полномочий управления закупками по управленческой вертикали функции закупок в части централизованных и децентрализованных категорий, выстраивание вертикального матричного подчинения; б) создание единого центра взаимодействия с поставщиками и заказчиками, который включает в себя перевод всех закупок в одно централизованное подразделение на уровне головного офиса и распределенных центров операционной поддержки.

Блок стандартизации процессов включал в себя внедрение политик потребления, стандартов, нормативов и КПО, разработку типовой организационной структуры подразделения закупок на местах с четким описанием процессов, ролей и ответственности участников, построение системы регулярной и автоматизированной отчетности.

Блок автоматизации. В текущих условиях никакая трансформация не может быть реализована без проектов автоматизации и цифровизации процессов, которая подразумевает создание единой ИТ-платформы для заказчиков и поставщиков, включающей в себя закупочный портал для внутренних клиентов, систему отчетности и электронного документооборота, осуществление электронного взаимодействия с поставщиками.

Проект подобного масштаба и данные комплексные инициативы предполагают необходимость учета комплекса возможных рисков, связанных с зависимостью сроков реализации проекта от автоматизации процессов, отсутствием квалифицированной команды по реализации проекта оптимизации логистики, необходимостью радикально изменить организационную структуру компании, требующую логистического обеспечения в новом формате, концентрации большого количества проектов и активностей в сжатые временные периоды и других потенциальных проблем.

Проанализируем возможности пересмотра и оптимизации функционала сотрудников функции закупочной деятельности. Действующий набор функций включал в себя следующие наборы функций (рис. 1):

После пересмотра всех направлений функций и их процессов был сформулирован следующий планируемый функционал (рис. 2):

Как видно из рис. 2, количество функций не изменилось, но появилась четкая сегментация закупок по направлениям (стратегические и операционные закупки) и был сформирован колл-центр для поддержки клиентов.

По итогам реализации планируемых изменений был сформирован общий центр обслуживания (Shared service center), который берет на себя операционный

Методология и поддержка закупочной деятельности	- создание и каскадирование методологии по всей компании - соблюдение 223-ФЗ - разработка типовых форм документов - развитие и оптимизация закупочной деятельности - организация взаимодействия структурных подразделений в области закупок
Организация и проведение закупок в компании	- проведение закупочных процедур, сопровождение работы конкурсной комиссии - подготовка и согласование договоров - обеспечение исполнения 223-требований ФЗ (в части публикации и формирования отчетности)
Сопровождение договоров	- сопровождение (включая оформление документов на оплату в рамках договоров и разовых счетов) - контроль исполнения договоров
Логистика и организация склада	организация логистики, управления складскими запасами

Рис. 1. Набор функций в части закупочной деятельности по компании до начала трансформации и централизации
 Fig. 1. A set of functions in terms of procurement activities for the company before the start of transformation and centralization

Методология и поддержка	Стратегические закупки	Операционные закупки	Поддержка клиентов (колл-центр)
• методология закупочной деятельности, соблюдение 223-ФЗ, разработка типовых форм документов • развитие и оптимизация закупочной деятельности	• разработка стратегий по категориям • стратегические и централизованные закупки • политики потребления • управление поставщиками	• закупки в рамках генеральных соглашений • разовые и мелкие закупки • электронный сорсинг, обработка и оплата счетов	• консультирование внутренних клиентов • единая точка контакта для клиентов • поддержка локальных поставщиков

Рис. 2. Набор функций в части закупочной деятельности по компании после трансформации и централизации

Fig. 2. A set of functions in terms of procurement activities for the company after transformation and centralization

закупочный функционал (закупки в рамках генеральных соглашений и разовые закупки, документы на оплату) по обслуживанию всех подразделений компании, за счет централизации и эффективной оценки расходов на его создание расположен в низкозатратном регионе для минимизации расходов на фонд оплаты труда и др., может иметь несколько местоположений (исходя из часовых поясов, наличия общей ИТ-системы и др. ограничений).

Действующий до трансформации центр материально-технического обеспечения перестает выполнять операционные закупки, осуществляет стратегическое управление централизованными категориями и методологическую поддержку для подразделений закупок. Подобная структура остается и в территориальных офисах, где она занимается стратегическими централизованными закупками для офисов компании выше определенной суммы.

Основой для пересмотра функции, а также формирования новой организационной структуры закупочной деятельности стало новое понимание ее базового процесса, представленного на рис. 3.

На взгляд разработчиков, именно закупочный портал является «добавляющим ценность» ресурсом, служащим единой точкой доступа для клиентов по закупкам, складированию и логистике.

Кроме того, важная часть развития деятельности была связана с новыми подходами к сегментации и оценке поставщиков (рис. 4).

Каждый сегмент обладает разной значимостью, на работу с ними необходимы различные объемы затрат, исходя из этого были сформулированы новые принципы работы с каждым сегментом.

Так, ключевые поставщики крайне важны для повседневной деятельности компании, они характеризуются невысоким уровнем критичности, но высокой долей затрат, взаимодействие с ним и осуществляется, как правило, локально на уровне отдельных территориальных офисов, требуются существенные ресурсы

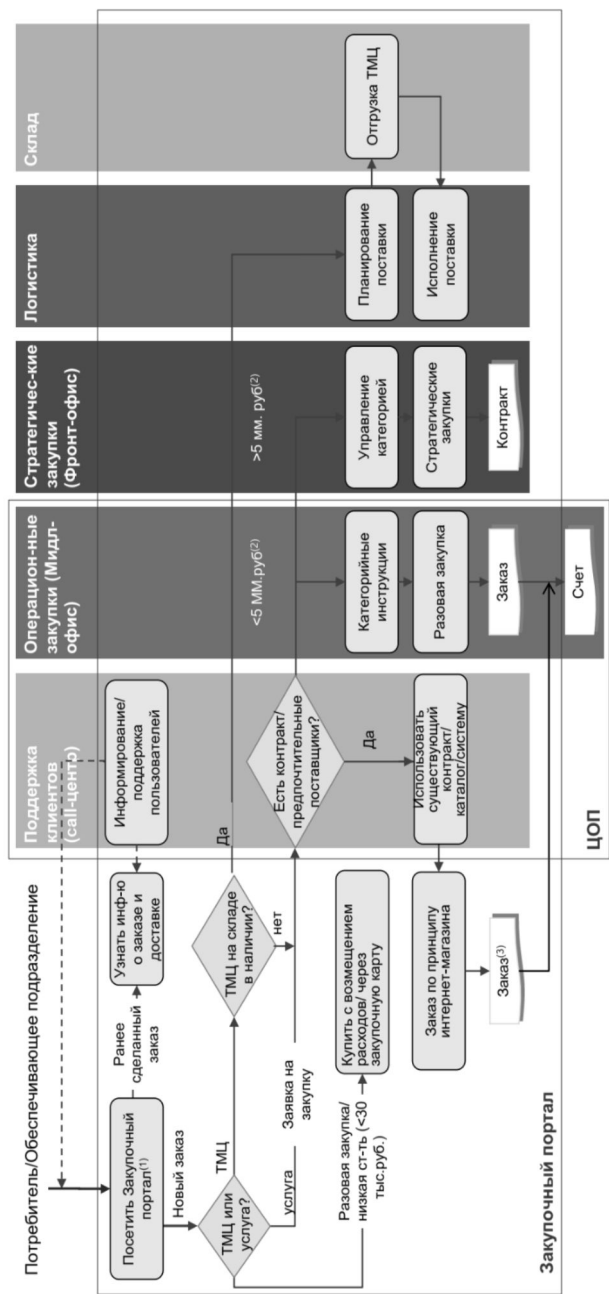


Рис. 3. Базовый процесс реализации закупочной деятельности в новой структуре
Fig. 3. Basic process for the implementation of procurement activities in the new structure

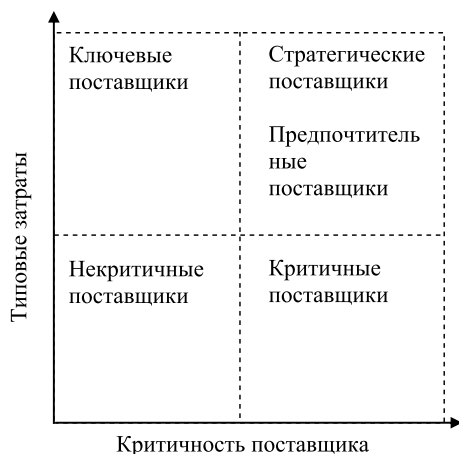


Рис. 4. Новая модель сегментации и оценка поставщиков

Fig. 4. New segmentation model and supplier evaluation

для управления взаимоотношениями с данными поставщиками.

Стратегические поставщики наиболее критичны для деятельности всей компании в целом и занимают наибольшую долю затрат, взаимодействие с ними осуществляется, как правило, централизованно на уровне компании, требуются значительные ресурсы для управления взаимоотношениями с данными поставщиками

Предпочтительные поставщики – близкие по характеристикам к стратегическим поставщикам, но с меньшей долей затрат.

Критичные заказчики важны для повседневной деятельности компании, они характеризуются высокой критичностью и низкой долей затрат,

взаимодействие с ними осуществляется, как правило, локально на уровне отдельных территориальных подразделений.

Некритичные поставщики характеризуются низкой долей затрат и невысоким уровнем критичности для повседневной деятельности компании, взаимодействие с ними осуществляется локально на уровне отдельных территориальных офисов, требуются минимальные ресурсы для управления взаимоотношениями с данной категорией.

Целевая модель новой схемы взаимодействия заключалась в увеличении именно стратегических закупок, реализуемых стратегическими поставщиками. Мелкие закупки не рассматривались, так как потенциал для экономии на них оказался ниже стоимости вовлечения сотрудников закупочной организации. Частично централизовались операционные закупки, у которых меньший потенциал экономии и большое количество поставщиков. По стратегическим закупкам высок объем закупочных расходов, действуют глобальные договоры, определены каналы закупок и количество поставщиков крайне мало.

Расчет планируемой численности персонала функции закупок с учетом, описанных в работе [5] методических подходов, осуществлялся исходя из принципов, представленных в табл. 3.

Численность сотрудников руководящего состава, методологии и поддержки оценивалась на основании оценок экспертов по доле указанных ролей в общем числе сотрудников закупочной организации (5 % или 13 штатных единиц). Дополнительно к указанным ролям в целевой модели предполагалось создание колл-центра по закупкам: 3 работника на 1 крупный филиал.

Взаимодействие структурных подразделений и их функционал в рамках новой модели взаимодействия представлены в табл. 4.

Таблица 3

**Принципы расчета нормативной численности сотрудников,
занятых закупочной деятельностью**

Table 3

**Principles for calculating the standard number of employees involved
in procurement activities**

Функциональ- ный блок	Принципы расчета
1	2
1. Методология и поддержка	Включает руководящие роли, а также всех сотрудников методологии и поддержки
2. Стратегические закупки, в том числе	• Общий объем закупок (CAPEX и OPEX) на основании инерционного прогноза • Рост объема закупок компании от года к году скорректирован на повышение экономии от управления категориями (15 % в год) • Доля объема управляемых закупок в среднем по OPEX и CAPEX составляет 50 % (с учетом степени сложности закупок) • Оценка «сверху вниз» исходя из общего объема закупок (CAPEX и OPEX) с учетом распределения категорий на централизованные/частично централизованные/децентрализованные для компании • Численность сотрудников рассчитана на основе экспертных оценок для объема управляемых закупок на 1 категорийного менеджера (1,100 млн руб.) • Численность сотрудников скорректирована на 12 единиц специалистов по поддержке закупок, которые относятся к мидл-офису (центру операционных закупок)
2.1. Руководители направлений	На основе экспертных оценок по соотношению между численностью руководителей направлений и категорийных менеджеров в общей численности сотрудников стратегических закупок
2.2. Категорийный менеджер	Рассчитано с учетом распределения категорий на централизованные / частично централизованные / децентрализованные на основе лучших мировых практик
3. Операционные закупки, в том числе	Оценка «сверху вниз» исходя из общего объема закупок и экспертные оценки по доли операционных сотрудников в закупочной организации

Окончание табл. 3

1	2
3.1. Специалист по поддержке закупок	Специалист по поддержке категорийных менеджеров (поддержка тендеров, договоров, анализ рынка). Основано на оценке «сверху вниз» исходя из численности сотрудников стратегических закупок согласно лучшим практикам по доли специалистов закупок в закупочной организации
3.2. Специалист по разовым закупкам	Согласно экспертным оценкам, 500 разовых закупок в год на 1 сотрудника. Эти нормативы позволяют компании осуществлять 36 000 разовых закупок в год
3.3. Специалист по управлению мастер-данными	Включает поддержку мастер-данных договоров, каталогов и т. п. Возможны отклонения от оценки в случае, если инфраструктура ИТ ограничена
3.4. Специалист по обработке заявок	Специалист по переводу заявки в заказы (при отсутствии автоматической интеграции с поставщиками). Оценка «снизу вверх» в связи с вероятным низким уровнем автоматической интеграции с поставщиками при отправлении заказов. Объем заказов рассчитан на основе текущего количества счетов (~880'000), с предположением что 75 % всех счетов потребуют ручного создания заказа (остальные 25 % счетов либо были оформлены без создания заказа, либо с автоматическим созданием заказа). Экспертные оценки – 8500 заказов в год на 1 специалиста. Позволяет компании вручную создавать ~620'500 заказов в год
4. Поддержка клиентов (колл-центр)	Централизованно обслуживает пользователей подразделений закупок, рассчитано исходя из допущения 3 человека на 1 территориальный офис в стабильном функционировании закупочной деятельности на основании экспертной оценки

В новой структуре после пересмотра процессов были сформулированы следующие 6 КПЭ (рис. 5).

По итогам трансформации и централизации были получены следующие результаты (табл. 5).

Численность персонала, занятого закупочной деятельностью в бизнес-подразделениях, могла быть сокращена не больше чем на 30 % по результатам централизации, так как многие сотрудники изначально одновременно выполняли другой функционал и даже при высвобождении времени, ранее занятого закупочным функционалом, не могли быть сокращены. Бюджет заработной платы сокращенного персонала рассчитывался как средний бюджет заработной платы и накладные расходы на одного работника, который занят в закупочной деятельности (около 1,5 млн рублей в год на человека). Бюджет заработной платы вновь наня-

Таблица 4

Новая схема взаимодействия подразделений в рамках новой модели

Table 4

New scheme of interaction between departments within the framework of the new model

Роли	Функционал	Бизнес-блок	Обеспечивающий блок	Подразделение закупок
1	2	3	4	5
Категорийный менеджер	- Анализ рынка продуктов и услуг по категориям - Анализ объема закупок, подготовка рекомендаций по оптимизации общей стоимости владения по категории - Определение спецификаций товаров и услуг по простым категориям и анализ оптимальности предложенных спецификаций по сложным категориям - Экспертиза стоимости единиц по простым категориям - Реализация закупочных процедур - Переговоры и заключение договоров с поставщиками - Экспертная поддержка при защите сводного бюджета компании - Разработка норм, стандартов и политик потребления по категориям			V
Владелец категории	- Формирование и мониторинг расходов по категории - Экспертиза стоимости по категории - Определение спецификаций товаров и услуг по сложным категориям		V	V

Окончание табл. 4

1	2	3	4	5
Бюджетный контроллер	• Формирование и мониторинг исполнения бюджета расходов по блоку • Анализ и оценка экономической целесообразности расходов по блоку • Защита расходов по блоку	V		
Финансовое подразделение	• Регуляторная функция, инициация разработки и поддержание актуального свода норм, экспертное заключение по бюджету блоков и сводному бюджету компании, подготовка отчетности • Администрирование для обеспечения источников информации для всех пользователей		V	

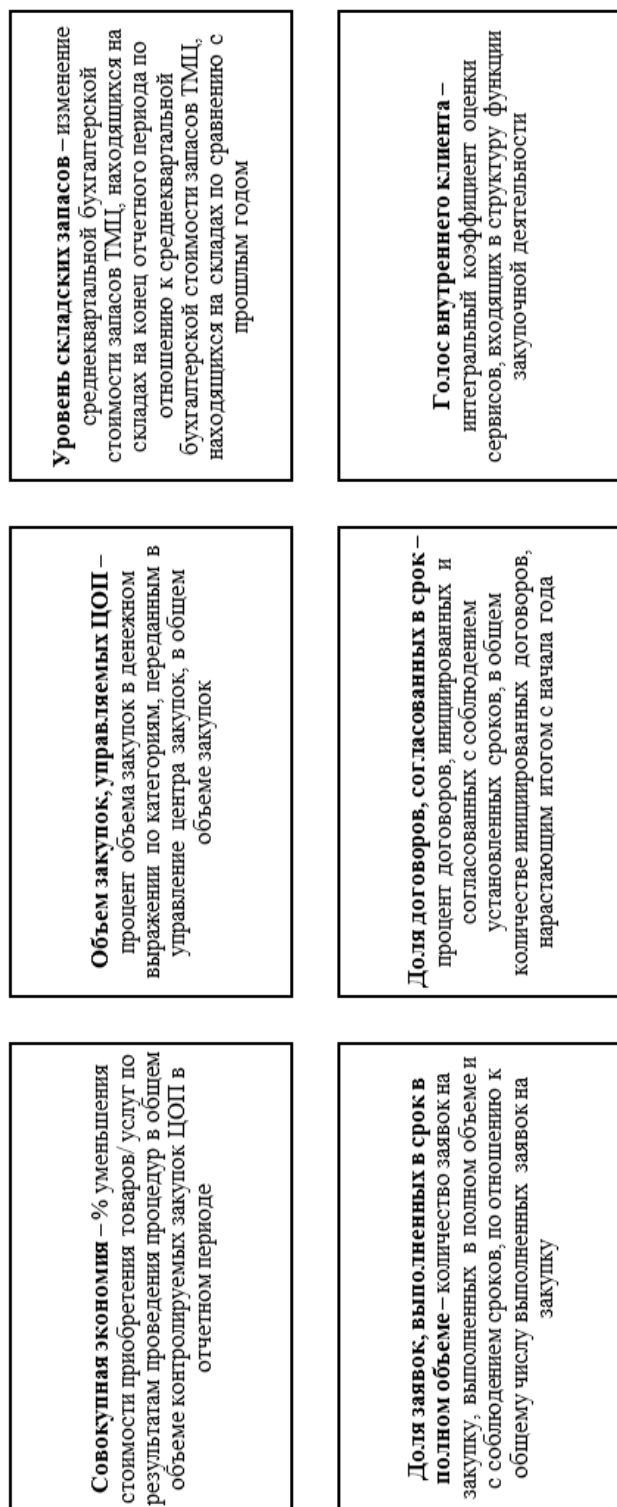


Рис. 5. Перечень новых КПЭ для реализации закупочной деятельности после трансформации и централизации
 Fig. 5. List of new KPIs for the implementation of procurement activities after transformation and centralization

Таблица 5

Планируемые показатели проекта трансформации функции закупочной деятельности

Table 5

Planned indicators of the procurement function transformation project

Год	20xx год	20xx+1	20xx+2	20xx+3	20xx+4	20xx+5	20xx+6
Объем закупок (ОРЕХ), млрд руб.	105	130	146	162	180	200	219
Закупки в управлении	5 %	5 %	66 %	78 %	85 %	90 %	90 %
Соответствие контрактам	–	10 %	30 %	50 %	70 %	90 %	90 %
Реализация экономии от стратегических закупок, млрд руб.	–	0,1	4,3	12,1	13,7	15,2	17,8
Реализация экономии от операционных закупок, млрд руб.	–	–	–	–	5,5	12,2	14,3
Сокращение разовых закупок, млрд руб.	–	0	0,4	1,2	1,9	2,7	3,2
Экономия от сокращения численности персонала, млрд руб.	–	–	–	0,1	0,2	0,2	0,2
Общая экономия, млрд руб.	–	0,1	4,7	13,4	21,4	30,3	35,5

тых работников изменился в зависимости от ролей: в Москве 2,2 млн руб. в год на одного человека, в регионах 1 млн руб. в год на одного человека.

Для реализации подобных комплексных изменений потребовалось осуществить увольнение и найм персонала в общем количестве более 300 человек (сокращение персонала составило около 30 % от 950 человек, поскольку значительная часть штатных единиц занята не закупочной деятельностью, поэтому она не подлежала сокращению). В процессе трансформации были обучены сотрудники центра материально-технического обеспечения (530 человек), проведено оснащение 300 рабочих мест, разработаны и внедрены закупочный портал, инструменты электронных закупок, новые настройки связанных программных комплексов, создан проектный офис для управления изменениями на протяжении 6 лет проекта, на постоянной основе осуществлялась поддержка при внедрении новых процессов, разработке нормативной документации, шаблонов документов. Общие расходы на трансформацию составили 1,4 млрд рублей. Но за счет увеличения контролируемого объема закупок, более частого пересмотра договоров и увеличения экономии при поиске поставщиков, повышения уровня соблюдения конечными пользователями заключенных договоров и политик с 50 до 90 %, сокращения количества разовых закупок и мелких закупок и перевод их в стратегические закупки было сэкономлено более 35 млрд рублей.

Достижение экономии в 35,5 млрд руб. было реализовано за счет быстрого повышения доли закупок в управлении, а затем наращивания уровня соответствия договорам.

Заключение

Ключевое достоинство представленной трансформации и централизации функции закупочной деятельности в организации связано с тем экономическим эффектом, который она приносит бизнесу. В результате реализации данных изменений растет эффективность деятельности персонала трансформируемых подразделений, организация получает возможность сконцентрировать все свои усилия на ключевых бизнес-функциях, не распылять свой потенциал на рутину, обеспечивать работу необходимыми условиями. Если в кратко и среднесрочной перспективе централизация функций позволит снизить издержки, то в долгосрочной – достичь прочные позиции на рынке за счет сосредоточения на производстве товаров и услуг компании, востребованных на рынке.

Конечно же, большинство работников по умолчанию будут воспринимать подобные изменения в негативном ключе, для кого-то она закончится сокращением из организации, для кого-то трансформацией текущей деятельности, необходимостью выполнять новый функционал. Но нужно смотреть правде в глаза и не бояться централизации функций и связанных с ней трансформации организационной структуры. С точки зрения бизнеса они влекут за собой рост эффективности деятельности подразделений и компании в целом. Повышение операционной эффективности становится неотъемлемой частью деятельности компаний, оно прочно занимает место в арсенале методов, используемых отечественными организациями. Необходимо, чтобы процесс централизации функций и трансформации структуры подразделения был обдуманым, заранее просчитанным и приносящим эффект всем участникам экономических отношений.

Список литературы

1. **Болдырев М. М.** Опыт централизации бизнес-процессов (на примере страховых компаний РОСНО и «Цюрих») // Финансовая аналитика проблемы и решения: Научно-практический и информационно-аналитический сборник. М.: Издательский дом «ФИНАНСЫ И КРЕДИТ», 2012. № 43. С. 44–50.
2. **Зук К., Ален Дж.** Стратегия роста компании в эпоху нестабильности. М. 2007.
3. **Лобова С. В.** «Аут» в современных технологиях управления персоналом // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. № 8 (82). 2011. С. 111–114.
4. Эффективная Россия: производительность как фундамент роста // Российский журнал менеджмента. Т. 7. № 4. 2009. С. 109–168.
5. **Долженко Р. А.** Методические подходы к оценке производительности труда персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2012. №10.

References

1. **Boldyrev M. M.** Experience of centralization of business processes (on the example of insurance companies ROSNO and Zurich) // Financial analytics of problems and solutions: Scientific-practical and information-analytical collection. M.: Publishing house «FINANCE and CREDIT», 2012. No. 43. P. 44–50.
2. **Zuk K., Alain J.** Company growth strategy in an era of instability. M. 2007.
3. **Lobova S. V.** “Out” in modern technologies of personnel management // Bulletin of the Altai State Agrarian University. No. 8 (82). 2011, pp. 111–114.
4. Effective Russia: productivity as a foundation for growth // Russian Journal of Management. T. 7. No. 4. 2009. S. 109–168.
5. **Dolzhenko R. A.** Methodological approaches to assessing the productivity of personnel // Rationing and wages in the industry. 2012. No. 10.

Информация об авторе

Долженко Руслан Алексеевич, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета

Information about the Author

Ruslan A. Dolzhenko, Doctor of Economics, Professor of the Department of Labor Economics and Human Resources Management, Ural State University of Economics

*Статья поступила в редакцию 29.05.2023;
одобрена после рецензирования 20.06.2023; принята к публикации 20.06.2023*

*The article was submitted 29.05.2023;
approved after reviewing 20.06.2023; accepted for publication 20.06.2023*