

18+

Практические советы и рекомендации закупщикам

*Серия публикаций
«От азов до совершенства»
4-я публикация*



В.В. Ковальский, А.Е. Манюхин

В. В. Ковальский

**Практические советы
и рекомендации закупщикам.**

**Серия публикаций «От азов
до совершенства». 4-я публикация**

«Издательские решения»

Ковальский В. В.

Практические советы и рекомендации закупщикам. Серия публикаций «От азов до совершенства». 4-я публикация / В. В. Ковальский — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-558030-6

Четвертая публикация «Практические советы и рекомендации закупщикам» Серии «От азов до совершенства» раскрывает темы разработки и построения организационной модели закупок для промышленных компаний. Мы постарались уделить особое внимание различиям и особенностям, которые необходимо учитывать при разработке организационной и функциональной моделей для обеспечения операционной и инвестиционной деятельности компаний, а также обеспечения обслуживания и ремонтов производственных объектов.

ISBN 978-5-00-558030-6

© Ковальский В. В.
© Издательские решения

Содержание

Организационная модель закупок для промышленных компаний	6
Аннотация	6
Введение	7
1. Краткий экскурс в организационный дизайн и бенчмарки	8
Конец ознакомительного фрагмента.	11

**Практические советы
и рекомендации закупщикам
Серия публикаций «От азов
до совершенства». 4-я публикация
В. В. Ковальский
А. Е. Манюхин**

© В. В. Ковальский, 2021

© А. Е. Манюхин, 2021

ISBN 978-5-0055-8030-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Организационная модель закупок для промышленных компаний

Аннотация

Четвертая публикация «Практические советы и рекомендации закупщикам» серии «От азов до совершенства» раскрывает темы разработки и построения организационной модели закупок для промышленных компаний.

Мы постарались уделить особое внимание различиям и особенностям, которые необходимо учитывать при разработке организационной и функциональной моделей для обеспечения операционной и инвестиционной деятельности компаний, а также обеспечения обслуживания и ремонтов производственных объектов.

Выражаем уверенность, что материал, изложенный в данной публикации, поможет вам построить эти модели и максимально адаптировать их под ваши бизнес-процессы, учитывая специфику бизнеса.

Введение

Эффективная работа промышленной компании зависит от организационной структуры, функциональной модели, выстроенных бизнес-процессов, стратегии развития и необходимых ресурсов. Область нашего исследования – организационная модель закупок компании. Управление закупками является одной из ключевых функций, оказывающей непосредственное влияние на конкурентоспособность, эффективность и устойчивость компании. Элементы организационной структуры должны быть подобраны таким образом, чтобы достигались внутренняя слаженность и фундаментальное соответствие организационной ситуации – размеру организации, ее возрасту, типу внешней среды, в которой она функционирует, рынкам, используемой технологической системе. Сейчас всё большую популярность набирают так называемые «гибкие» системы управления, зачастую отрицающие организационные структуры, основанные на ролевых моделях. Правила и принципы классического организационного дизайна отходят на второй план. Однако уместный набор инструментов, правил и принципов организационного дизайна определяется технологией и типом предприятия и не является предметом слепого копирования или переноса из другой отрасли. Об этом и пойдёт речь в данной публикации.

1. Краткий экскурс в организационный дизайн и бенчмарки

Проблемы выбора и комбинирования механизмов координации – вечная для менеджмента тема. Самые первые исследования были посвящены формальной структуре организации, документально подтвержденным, официальным отношениям между членами организации. До 1950-х гг. в литературе преобладали две научные школы: приверженцы одной делали акцент на прямой контроль, приверженцы другой – на стандартизацию. Школа «принципов менеджмента» изучала преимущественно формальные полномочия – а по сути, роль прямого контроля в организации. Исследователи пропагандировали такие понятия, как единство командования, единоначалие (каждый «подчиненный» получает указание лишь от одного «начальника», которому непосредственно подчинен), скалярная цепочка (прямая линия команд от высшего руководителя через подчиненных ему менеджеров к рабочим; создание ступенчатой цепочки полномочий с помощью процесса делегирования) и объем полномочий, или так называемая норма управляемости (предельное число сотрудников, находящихся в подчинении у одного руководителя). Данная школа основана впервые изложившим свои воззрения в печатном труде в 1916 г. Анри Файолем и популяризированной в англоязычном мире Лютером Гуликом и Линделлом Урвиком. Вторая школа фактически состоит из двух групп, на наш взгляд, рассматривающих одну проблему – стандартизацию труда на всех уровнях организации. Обе группы сформировались в начале XX в. выдающимися учеными по обе стороны Атлантики. В Америке Фредерик Тейлор возглавил движение «научного менеджмента», которое занималось прежде всего программированием содержания исполнительского труда – труда металлурга, рудокопа. Группирование организационных единиц – это проектный параметр, с помощью которого в систему вводится координационный механизм прямого контроля. Таким образом, благодаря обеспечению общих способов измерения результатов деятельности группирование в достаточной степени стимулирует действие двух важных координационных механизмов – прямого контроля и взаимного согласования – и образует основу третьего – стандартизации выпуска. Итоги изысканий в области организационного проектирования хорошо сформулировал наш современник Г. Минцберг в книге «Структура в кулаке». Он выделяет всего шесть принципов группировки подразделений:

1. Группирование по знаниям и навыкам.
2. Группирование по рабочим процессам и функциям (например, гальванический цех может выполнять заказы других цехов и сгруппирован фактически по принципу технологии).
3. Группирование по времени. Группы могут формироваться соответственно тому, когда выполняются рабочие задания. Различные организационные единицы могут выполнять одну и ту же работу одним и тем же способом, но в разное время, например, в дневную и ночную смены.
4. Группирование по выпуску (продукту).
5. Группирование по клиентам. Возможно группирование и в зависимости от типов клиентов организации. Например, «Сбер Первый» – отдельное подразделение известного банка (теперь уже не только банка, надо отметить), обслуживающее определённую группу клиентов.
6. Группирование по месту деятельности (региону).

Принципы группировки подразделений могут быть разными на разных уровнях организации. Функциональная группировка не так уж плоха и применима в своих условиях. Взять технологически сложное производство, например, нефтехимический завод. Какие матрицы и эджайлы там можно применить без вреда процессу и социально-психологическому климату коллектива? Никакие – нормально будет работать функциональная структура. Развиваем мысль: если таких заводов несколько? Важное добавление: но количество продуктов

остаётся ограниченным и клиенты те же самые. Функциональная структура будет «клонирована» в нескольких регионах, появится резон получить эффект масштаба и централизовать ряд функций в центре (управляющей компании). Это было всё про группировку по процессам и функциям. Допустим, появились разные клиентские группы, требующие разных подходов в обслуживании, возможно, расположенные в разных юрисдикциях. Появляется смысл в группировке маркетинга и, возможно, логистики по клиентским группам и рынкам.

Выпуск одних и тех же товаров или услуг в каждом обслуживаемом регионе или для каждой группы клиентов «подталкивает» штаб-квартиру к централизации большей части процесса принятия решений и сосредоточению многих вспомогательных служб в центре с тем, чтобы обеспечить общие операционные стандарты для всех подразделений. Появляется «бюрократия» в менеджерском, не бытовом смысле.

Разовьём наш пример далее. Появились новые заводы в холдинге, с другими технологиями, продуктами, но работающие, допустим, на те же клиентские группы, но разных региональных рынках. Централизованные ранее подразделения, среди которых могли быть и закупки, теряют смысл, так как нужно совершенно разное сырьё, другие запасные части для технологических установок. Холдинг придёт к необходимости дивизиональной структуры. Вот что говорит Г. Минцберг про дивизиональную структуру: «Основной координационный механизм: стандартизация выпуска. Ключевая часть организации: срединная линия. Основные параметры дизайна: рыночное группирование, система контроля над исполнением, ограниченная вертикальная децентрализация. Ситуационные факторы: диверсифицированные рынки (в частности, товаров и услуг); зрелая, крупная организация; властные потребности менеджеров среднего звена. Наилучшим образом функционирует в условиях не слишком сложных и не слишком динамичных; фактически в тех же самых условиях, которые благоприятствуют механистической бюрократии».

Большая часть промышленных компаний в горнорудной отрасли функционирует в форме дивизиональных структур. И тому есть подтверждения.

Например, PotashCorp (Канада) – один из крупнейших в мире производителей удобрений и, в частности, калийных удобрений. PotashCorp произвела 9,2 млн т в 2007 году. PotashCorp имела самый значительный объем незадействованных производственных мощностей – 3 млн т, которые вновь заработали к 2006 году. Оптимизация производства позволила увеличить объемы выпуска еще на 0,4 млн т в 2007 году. PotashCorp планировала довести производственную мощность до 18 млн т к 2013 году. PotashCorp инвестирует средства в другие компании данной отрасли. Ему принадлежали 10% акций ICL, 28% – Arab Potash, 25% – SQM и 20% – Sinofert, крупнейшего китайского дистрибьютора. PotashCorp конкурирует с «Уралкалием» на рынках Китая, Бразилии, Индии, Юго-Восточной Азии и России.

Мы видим гибридную функционально-дивизиональную структуру. В дивизионы выделены производственные активы. Маркетинг, финансы, закупки, управление персоналом, охрана труда – централизованы.

Рассмотрим ещё один пример организационной структуры верхнего уровня. Mosaic (США) – достаточно молодая компания, образовавшаяся в октябре 2004 г. в результате слияния Cargill Incorporated и IMC Global. Годовая мощность по калийным удобрениям: 10,4 млн т, годовая мощность по фосфатным: 10,3 млн тонн, распределения и офисные помещения: 8 стран, клиентов: 40 стран, инвестиции в сообщества: 24,2 млн долларов, прямые экономические последствия: 1,6 млрд долларов, калийных шахт и фабрик: 5; фосфатных месторождений и заводов: 9; Количество сотрудников: 8000. Около 1,3 млн т из общего объема приходится на толлинговое производство для PotashCorp. Компания объявила об увеличении производственных мощностей на 5,5 млн т и планировала довести производственные мощности до 15,5 млн т к 2020 году. Mosaic конкурирует с «Уралкалием» на рынках Китая, Бразилии, Индии, Юго-Восточной Азии и России.

Такая же гибридная функционально-дивизиональная структура, как и у PotashCorp. Но мы не видим представителей закупок на верхнем уровне. Очевидно, что в данной структуре больше «дивизиональности», чем в предыдущей, и эти подразделения находятся в дивизионах.

Возьмём ещё один пример: Rio Tinto Group – австралийско-британский концерн, вторая по величине в мире транснациональная горнорудная группа. Состоит из двух операционных компаний – Rio Tinto Limited и Rio Tinto. Управление группой осуществляется из Мельбурна и Лондона. Rio Tinto производит золото (5-е место в мире), медь (4-е место), алюминий (7-е место), добывает железную руду (2-е место), уголь (4-е место), а также алмазы и уран.

Важно отметить, что различий в технологиях и рынках у Rio Tinto Group больше, чем в двух предыдущих примерах, в результате мы наблюдаем, если так можно сказать, практически «абсолютную дивизиональную структуру».

Говоря об организационных структурах, нельзя не отметить вклад отечественных авторов. Заслуживают внимание количественные оценки структур управления, которые приводит А. Я. Кибанов (см. табл. 1).

Таким образом, мы увидели, что первые изыскания в области организационного дизайна касались в основном роли прямого контроля подчинённых объектов. Далее, по мере накопления опыта и практики, оказалось, что вопрос более многогранен, что имеют значение технологии, рынки, специализация подразделений и отдельных должностей. Дизайн организационной структуры – это поиск оптимального решения, учитывая возможные эффекты синергии от объединения подразделений и должностей, распределения прав и полномочий. Организационная структура может и должна быть различной на разных уровнях организации. Организационная структура не будет оптимальной, если она является результатом произвольного волюнтаристского выбора или следования упрощённым решениям.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.