

Автоматизация управления Закупками: специфика проектов, методология работ или «как не наступить на грабли»

В этой статье речь пойдет об автоматизации Закупочной деятельности. Причем не о том, как настраивать рабочие места, документы и реквизиты в 1С:ERP. А о том, что на самом деле обычно нужно компании, когда она заявляет об «автоматизации процессов закупок». И о том, как правильно подойти к этой самой автоматизации, чтобы проект не стал «вечным долгостроем», а внутренние заказчики (руководство компании, руководители отделов и департаментов) получили действительно полезный результат.

Для начала расскажу реальную историю, в которой наверняка многие узнают знакомые для себя ситуации.

Не очень крупная, но серьезная производственная компания (примерно 1 500 человек) поставила задачу повысить эффективность материально-технического обеспечения: повышение скорости и качества, снижение издержек на МТО. Вроде бы ничего необычного: настраиваем планы закупок, сценарии формирования потребностей (благо в 1С:ERP есть типовые варианты), определяемся с договорами-соглашениями-заказами поставщику, настраиваем учет и контроль движения ТМЦ. Понятно, что еще нужно будет разобраться с НСИ, зачистить справочники номенклатуры, возможно, поработать со спецификациями, но об этом знает каждый аналитик и руководитель проекта.

Но перед тем, как выдать клиенту оценку работ и сроки я решила внимательно изучить сайт компании. И тут выяснилось, что помимо основной производственной деятельности у предприятия есть:

- собственные здания, которые они сдают в аренду, ремонтируют и эксплуатируют
- объекты социальной сферы, доставшиеся с советских времен (гостиницы для командировочных, санаторно-курортный комплекс, поликлиника и т.п.)
- ну и еще проектная деятельность (ОКРы и НИОКРы, под которые идут специфические закупки, выставки и участие в гос. программах)

И ведь подо все это «хозяйство» тоже требуется материально-техническое обеспечение! Не говоря уже о закупках разного рода работ и услуг.

А еще на предприятии очень серьезная договорная служба и сложные процессы выбора поставщиков и согласования договоров. И это тоже влияет на скорость и качество закупок.

В результате пришлось немного вернуться назад и уточнить с заказчиком, что же он понимает под «автоматизацией закупок» и какие именно закупки хочет автоматизировать. Путем небольшого уточняющего опроса, выходящего за рамки изначально сформулированных задач, выяснилось, что, формулируя потребность «автоматизировать закупки», заказчик не осознавал в полной мере, что за этим он имеет в виду, но действительно: масштаб проблем в части управления закупками и потребностей в их решении гораздо шире.

Что в итоге:

- изменение формата обследования: от стандартных интервью к обсуждению и согласованию методики группировки номенклатуры по сегментам и разработке специфических и более детальных сценариев закупок по сегментам: от технологии планирования до процессов обеспечения

- включение в контур проекта полноценного блока по оптимизации и автоматизации процессов договорной работы
- выход на отдельный проект по выстраиванию системы бюджетирования, критичной для финансового обеспечения закупок

И что самое важное - совершенно другие функциональные требования к автоматизации этих процессов, которые не были выявлены в первом случае, но которые точно проявились бы на этапе тестирования и опытной эксплуатации как несоответствие настроенной системы ожиданиям внутренних заказчиков.

И если вы думаете, что это какой-то уникальный и специфический пример, я могу привести еще множество таких же или подобных, с которыми мне регулярно приходится сталкиваться.

Теперь к сути - почему так происходит и что с этим делать?

Во-первых, нужно понимать, что «Закупки» - понятие очень размытое и имеющее разные трактовки. так же, как и «Управленческий учет», «Бизнес-процессы» и многие другие термины, которые активно используются в практике автоматизации. Глубина и широта закупочной деятельности может сильно отличаться в зависимости от того, какие цели ставит Заказчик перед проектом, и какая служба реально является этим самым Заказчиком.

Во-вторых, Закупки – это сквозной процесс Обеспечения. Всей деятельности предприятия. Условно говоря, даже подбор персонала можно рассматривать как «закупки трудовых ресурсов»: есть план потребностей, есть бюджет, есть критерии выбора поставщиков кадров и «спецификация» (т.е. квалификационные требования к будущему сотруднику). А это означает, что закупочная деятельность тесно связана со всеми бизнес-процессами предприятия.

Вот как примерно может выглядеть укрупнённая схема процесса Управление закупками в общей системе управления:



Рис.1. Схема и связи процесса «Управление закупками»

Как вы видите, на каждый этап закупок оказывает влияние множество других процессов.

Ну и в-третьих, виды номенклатуры, закупаемые в любой компании, очень многообразны. А с учетом специфики каждого конкретного предприятия, эти виды могут еще и по-разному классифицироваться. Например, чистящие средства для научного института - это расходные материалы для общехозяйственной детальности, а для клининговой компании - основные материалы для производства. И это означает, что в каждом случае методика планирования потребностей и их обеспечения будет совершенно разной.

Для чего это нужно знать специалистам по автоматизации? Чтобы правильно подходить к проектированию работ и контуру проекта уже на этапе обследования и систематизации функциональных требований к будущей системе.

Для чего об этом думать специалистам служб заказчиков? Чтобы задавать правильным службам правильные вопросы, когда внутри предприятия возникает потребность в автоматизации закупок.

Чтобы при запуске информационной системы в эксплуатацию не выявилось случайно множество неучтенных, но очень болезненных моментов.

Как подходить к автоматизации закупок и на что важно обращать внимание?

1. Внимательно изучить ВСЕ виды деятельности, существующие на предприятии (даже побочные) и ВСЕ виды номенклатуры, которая для этой деятельности используется, не забывая при этом о нематериальных ценностях (работы и услуги). Из этого многообразия четко определить, что именно войдет в контур «автоматизации закупок» на начальном этапе, а что осознанно будет вынесено в следующие проекты. Вот несколько примеров групп номенклатуры, про которые можно и нужно поговорить:

- сырье и материалы для производства / оборудование для производства – будут планироваться и закупаться по-разному, в т.ч. в зависимости от вида производства (позаказное, серийное, поточное)
- материалы и работы по ремонту основных средств (оборудования, зданий) – в зависимости от использования также будут планироваться и закупаться по-разному (например, ремонты производственного оборудования и прочих активов)
- материалы общехозяйственного назначения – должны планироваться по нормативам и лимитам потребления, это зона оптимизации, но мы тут же приходим к лимитам расходов и бюджетированию
- закупки инвестиционного характера (модернизация мощностей или те же проекты по автоматизации) - планирование и обеспечение этих потребностей всегда идет по отдельному сценарию
- обучение персонала – однозначно нужно разделять производственное (обязательное) обучение и развивающее, т.к. методика планирования должна быть разной (в первом случае – директивно по категориям персонала и профилю рабочих мест, а во втором - от заявок или результатов оценки компетенций и программ развития)

Итогом такой работы должны стать четкие сегменты закупаемой номенклатуры, типовые сценарии планирования и закупок по этим сегментам, требования к методикам и настройкам процессов в системе. Вот так может выглядеть результат этой работы, который должен быть включен в функциональные требования к системе:

Вид номенклатуры	Примеры номенклатуры	Исходные данные для планирования	Технология планирования	Сценарий обеспечения
Типовые ТМЦ общего назначения	АХО, канцелярские принадлежности, моющие средства, средства для мелкого ремонта и пр.	Статистика и нормативы регулярного потребления прошлых периодов	- Обязательное включение в годовой план с поквартальным или помесечным распределением. - Лимитирование бюджета	- Закупка по конкурсу - Выбор поставщика по цене

2. Детально описать закупочную деятельность, как СКВОЗНОЙ бизнес-процесс (а не как изолированную функцию и подсистему в 1С:ERP): этапы процесса (подпроцессы) и результаты, входы/выходы и поставщики/потребители каждого этапа. На выходе вы четко поймете:

- с какими процессами связана закупочная деятельность
- какие выходные данные и из каких процессов должны поступать на каждый этап, временные требования к предоставлению данных (онлайн или к определенному сроку)
- какие данные по результатам и кому должны передаваться, чтобы связанные процессы могли их использовать, в т.ч. для обратной связи и корректировки требований к закупкам (например, процесс планирования производства по отклонениям в сроках обеспечения сырьем/материалами/ комплектующими)

В результате вы получите полный и адекватный перечень требований к настройкам процессов закупок в системе и интеграции подсистемы Закупки с другими подсистемами или информационными системами

Вот так может выглядеть описание процесса закупок с применением процессного подхода:

Подпроцесс	Процедуры/операции	Исполнитель	Выходящая информация	Процесс поставщика информации	Специфика выполнения процедуры/операции	НСИ	Информационный результат (в НСИ)	Потребитель результата, назначение	Печатные формы, отчеты	Требования к автоматизации
Планирование потребностей под продаж	Анализ планов продаж предыдущих периодов. Получение информации о заказах клиентов, запросах потенциальных клиентов. Формирование Плана продаж на будущий период	коммерческая служба	1. План продаж (факт предыдущих периодов) 2. Связки с клиентами 3. Заказы покупателей	1. Продажи (исполнение заказов клиентов) 2. Привлечение клиентов	Планирование потребностей в товаре для обеспечения активной продаж строится на основании статистики прошлых периодов (с поправкой на целевые показатели, установленные руководством) и с учетом потенциальных запросов клиентов, возникающих в обработке Период начала планирования и метода определяется спецификой предприятия и требованиями головной компании (если есть)	Номенклатура Связки с клиентами	План продаж с детализацией по периодам и центрам продаж	Возможно, потребуется печатная форма Плана продаж	1. Формирование плана потребностей в закупке на основании Плана продаж 2. Возможность автоматически формировать план потребностей в закупках на основании данных источников планирования: Заказы договоров/ соглашения с клиентами, заказы покупателей, складские остатки и неснижаемый запас. Для разных видов номенклатуры могут быть разные сценарии планирования и ввода данных 3. Возможность формировать план продаж и разрезы подразделений/ точек продаж. При	
Анализ цен поставщиков. Формирование Плана обеспечения потребностей в закупке товара по номенклатуре, объемам, срокам обеспечения, возможно местам поставки	отдел МТО	1. Прайс-листы поставщиков 2. Бюджет закупок прошлых периодов 3. Складские остатки	1. Управление взаимоотношениями с поставщиками 2. Осуществление закупок 3. Управление ТМЦ	План обеспечения потребностей в закупке товара формируется по номенклатуре, объемам, срокам/ графику обеспечения заявок. Дополнительно возможно требуется формировать план обеспечения в разрезе ЦФО (точка продаж) или распределениям каналов (если несколько точек продаж относятся к одному каналу)	Номенклатура Склады ЦФО (точка продаж)	План обеспечения потребностей в закупке товара	Процесс Ценообразование: расчет цены продажи и маржинального дохода Процесс Управление номенклатурой: поиск аналогов	Необходимо формировать план закупок по объемам и срокам обеспечения в т.ч. в разрезе складов (факт/план, регион)		

Таблица 2. Пример детальной карты процесса

3. Внимательно изучить специфику подготовки и исполнения закупок (т.е. собственно выбор поставщиков, заказы поставщику и их доставку). Вопросы, которые необходимо задать еще на этапе определения контура проекта (до этапа обследования и формализации требований):

- есть ли закупочные процедуры, причем не только регламентированные законодательством (223- или 44- ФЗ), но и внутренние «неформальные» конкурсы (если есть, то возможно нужны критерии выбора поставщиков и работа с базой данных поставщиков)
- есть ли номенклатура, поставляемая из-за рубежа (наличие такой номенклатуры сразу активизирует целый ряд дополнительных процессов: получение разрешений на ввоз, специфические формы договоров и соглашений, управление мультимодальными перевозками, услуги таможни)

4. Внимательно изучить требования к процедурам контроля и анализа эффективности закупок. Например, многие предприятия хотят видеть единый монитор управления закупками (от статусов согласования заявок на закупку до передачи номенклатуры, закупленной по заявке в подразделения). Иногда в этот монитор включается контроль исполнения договоров (в части выполнения этапов договорив и получения закрывающих документов). А это все - дополнительные требования к первичным данным, источникам и способам их ввода, доработкам системы

Чем глубже и четче будет проанализирована специфика закупочной деятельности на самом начальном этапе проекта автоматизации, тем меньше рисков, изменений содержания, сроков, бюджета вы получите при выполнении этого проекта. А значит - достигнете необходимых результатов и обеспечите удовлетворенность ваших заказчиков.