

УДК 65.1
URL: <http://hdl.handle.net/11435/2137>

Демченко С. Г., Несмеянова Е. И., Старикова Е. В.
С.

С. Г. ДЕМЧЕНКО,

доктор экономических наук, профессор,

Е. И. НЕСМЕЯНОВА,

кандидат экономических наук, доцент кафедры,

Е. В. СТАРИКОВА,

аспирант

Институт экономики управления и права (г. Казань), Россия

АЛГОРИТМ ПОДГОТОВКИ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Цель: обоснование и разработка этапов подготовки аналитической информации для проведения переговоров о снижении цены в рамках закупочной деятельности.

Методы: системный анализ, индуктивный и дедуктивный методы.

Результаты: на основе оценки процесса проведения переговоров в сфере закупочной деятельности в условиях деятельности крупного промышленного предприятия доказана нецелесообразность применения текущего формата переговоров с поставщиками. В статье предложена и обоснована необходимость проведения аналитической работы по подготовке процедуры сделки, позволяющей принять менеджерам экономически обоснованное решение, в рамках переговоров о снижении цены закупок в процессе заключения сделок с поставщиками сырья и материалов (услуг). Авторы статьи предлагают комплексный способ подготовки к переговорам, основанный на проведении анализа цен и калькуляций, закупаемых товаров (работ, услуг) и подготовки заключения для принятия решения участниками переговоров и менеджеров по закупкам предприятия.

Научная новизна: разработан алгоритм подготовки аналитической информации для проведения переговоров в закупочной деятельности (работ, услуг).

Практическая значимость: проявляется в возможности сдерживать и снижать цены в процессе заключения экономических сделок на закупку товаров (работ, услуг), повысить качество проведения переговоров с поставщиками.

Ключевые слова: аналитическая информация; закупочная деятельность; переговоры; алгоритм; ценовое предложение; поставщик; заказчик; товары (работы, услуги).

Введение

Для принятия решения о закупке товаров (работ, услуг) в процессе проведения переговоров о снижении цены в современных условиях хозяйствования менеджеры уделяют принципиальное внимание процессу подготовки сделки, так как от заключения экономически целесообразной сделки зависит финансовый результат деятельности компании. Соответственно, работа в области закупочной деятельности является неотъемлемой частью процесса проведения переговоров для повышения результативности и получения экономического эффекта за счет снижения себестоимости готовой продукции компании.

Теоретические подходы в организации и проведении переговорного процесса изложены в трудах Е. Н. Ивановой [1], У. Бреддика [2], Л. Н. Албастовой [3], И. И. Аминова [4], Р. Шмидта [5], В. П. Шей-

нова [6], однако в них не предлагаются конкретные методы подготовки аналитической информации для проведения переговоров о снижении цены, не уделяется специального внимания алгоритму проведения процесса сделки. Обзор литературы показал, что заявленная тема актуальна и имеет прикладной характер для бизнеса.

Цель статьи заключается в обосновании необходимости проведения аналитической работы по подготовке информации для принятия экономически целесообразного решения менеджерами в процессе переговоров о снижении цены в рамках закупочной деятельности компании.

Практика показала, что значение закупочной деятельности для компании нельзя недооценивать. Следовательно, необходимо проанализировать ее возможности с точки зрения влияния бизнес-процесса закупок на деятель-

ность основного производства компании и с учетом совокупных затрат на материально-техническое снабжение.

Вышеуказанные авторы считают, что закупки не только являются вспомогательным бизнес-процессом, но тесно связаны со всеми остальными бизнес-процессами компании (основное производство, строительство, НИОКР и пр.), и любое нарушение в процессе закупок, его надежности и результативности ведет к нарушению бизнеса в целом. Именно этот аспект выводит, на наш взгляд, бизнес-процесс закупочной деятельности компании в ряд основных функций, так как повышение результативности процесса закупок ведет за собой улучшение экономики прочих процессов [7].

Более того, с закупочной деятельности (бюджет маркетинга и продаж, формирование бюджета закупок) начинается построение главного бюджета компании, в котором фиксируется финансовый результат деятельности на предстоящий период. Приоритетными индикаторами оценки процесса закупки должны быть результативность и надежность процессов закупки. Обеспечиваться они должны не «любой ценой» (как это зачастую бывает на практике), необходимо найти оптимальную пропорцию между надежностью поставок ресурсов и затратами на обеспечение процесса снабжения.

Это актуально в современных условиях, когда в мировом бизнесе, и особенно российском, существует (объективно необоснованная) тенденция роста цен на ресурсы: в цепочку поставок включается большое количество новых звеньев (новых участников сделки – посредников посредников), быстро меняются условия сделки как на рынках сбыта, так и в процедуре снабжения [8, с. 44].

Таким образом, снижение цены на закупку комплектующих, сырья и материалов в процессе проведения переговоров с поставщиками позволит сдерживать, а также заметно снизить себестоимость производимых изделий компании, что улучшит финансовые показатели бизнеса.

Результаты исследования

Анализ литературы по данной тематике показывает, что авторы большинства работ, посвященных процессу проведения переговоров и подготовки аналитической информации, сопровождающей сделки, акцентируют свое внимание на отдельных, не связанных между собой подготовительных работах по анализу цен и калькуляции [9, 10, 11, 12].

И. А. Ветренко в статье «Игровой подход в политических переговорах» рассматривает политические переговоры как разновидность современного политического

процесса, который требует поиска эффективных средств и методов проведения переговоров с целью достижения уравновешенного результата для его участников. Игровые практики имеют большое значение для выбора стратегии переговоров, а также для создания идеальных игровых моделей поведения участвующих сторон [9].

Автор статьи «Подготовка к переговорам: переписка с американскими партнерами» Е.А. Спинова отмечает, что успех за столом переговоров во многом зависит от удачных и умелых первых шагов по установлению контакта с будущим партнером. Начиная сотрудничество (на стадии предварительной переписки и обмена деловыми письмами), автор предлагает учитывать национальные и культурные особенности партнеров [10].

В статье «Разрешение конфликта на переговорах» Е. А. Спинова делает вывод, что обучение эффективным стратегиям и тактикам ведения переговоров остается одной из важнейших задач подготовки работников внешней торговли. Очень негативно сказывается на переговорной практике незнание участниками переговоров иностранных языков, а также неумение оформлять документацию. Все это указывает на необходимость создания специального курса по теории и практике ведения переговоров на английском языке [11].

Для эффективного проведения переговоров о снижении цены использование авторской разработки алгоритма «НАПОР» Д. Норка применимо только с позиции продавца [12].

В статье «Анализ информации – передвижение данных в аналитические выводы»¹ отмечается, что процесс анализа информации представляет собой цикличный поток событий, который начинается с анализа потребностей в рассматриваемой области. Затем следует сбор информации из вторичных и (или) первичных источников, ее анализ и подготовка отчета для лиц, ответственных за принятие решений, которые будут его использовать, а также давать свои отзывы и готовить предложения [14].

Различные способы, методы, подходы по организации и проведению переговорного процесса с целью установления деловых отношений, их регулирования, обмена информацией, углубления взаимопонимания, достижения новых соглашений, подписания контрактов компании предлагают ряд авторов [9–12, 14]. Как видим, этой теме посвящено большое

¹ Интернет-сайт Global Intelligence Alliance. URL: <http://www.crmexperts.ru> (дата обращения: 06.04.2015).

количество трудов. Все представленные подходы можно и необходимо использовать в процессе проведения деловых переговоров, связанных с заключением экономических сделок компании.

Для заключения экономически целесообразных сделок с поставщиками компании мы предлагаем готовить аналитическую информацию для проведения переговоров в рамках закупочной деятельности.

Нами предлагается комплексный способ подготовки к переговорам, основанный на проведении анализа цен и калькуляций закупаемых товаров (работ, услуг) и подготовке заключения для принятия решения участниками переговоров и менеджеров по закупкам. Основные этапы проведения аналитической работы для подготовки к переговорам представлены на рис. 1.

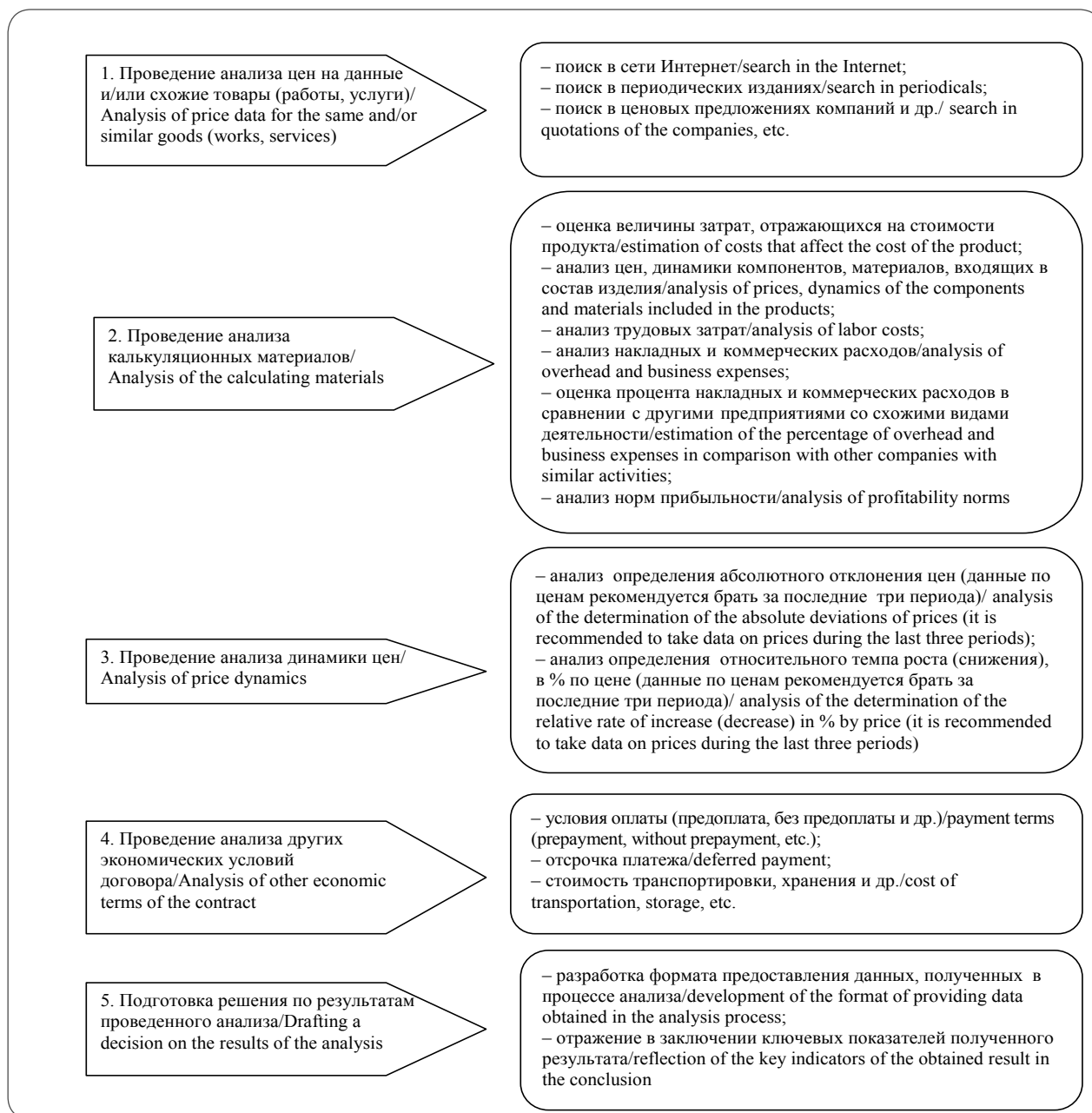


Рис. 1. Этапы проведения комплексного анализа и оценки ценовых предложений поставщиков*

* Источник: разработано авторами.

Fig. 1. Stages of complex analysis and evaluation of price proposals by suppliers*

* Source: elaborated by the authors.

1 этап – проведение анализа цены. На этом этапе работники, чьи функции связаны с подготовкой аналитической информации к переговорам, ищут в сети Интернет, периодических изданиях и других источниках ценовые предложения альтернативных поставщиков на данные и/или схожие товары (работы, услуги).

2 этап – анализ и оценка расчетно-калькуляционных материалов. В современных условиях хозяйствования для многих компаний становится актуальным поиск направлений снижения или оптимизации затрат на производство единицы или группы единиц продукции, или на отдельные виды производств. Создаются варианты калькуляции затрат в поиске наиболее оптимального решения. Калькуляция – представленный в табличной форме бухгалтерский расчет затрат, расходов в денежном выражении на производство и сбыт единицы изделия или партии изделий, а также на осуществление работ и услуг. Калькуляция служит основой для определения средних издержек производства и установления себестоимости продукции [13].

Следует отметить, что вопросы организации и проведения калькуляции на современном этапе развития рыночной экономики являются значимыми и многоаспектными, поскольку состояние общественного производства напрямую зависит от себестоимости, которая, в свою очередь, учитывается калькуляцией (базовым инструментом учета затрат).

3 этап – анализ динамики цен по сравнению с предыдущими периодами на предмет оценки и обоснованности возможного роста цен.

4 этап – анализ других экономических условий договора.

5 этап – подготовка результата (заключения) для принятия решения.

Для принятия решения о закупках по результатам выполнения всех этапов формирования алгоритма аналитической информации формируется информационная база о возможных резервах снижения цены. Полученная аналитическая информация предоставляется менеджеру и/или организаторам закупок для обсуждения стратегии предстоящих переговоров.

Формат представления аналитической информации имеет для конечных пользователей принципиальное значение. Как правило, у лиц, принимающих решения (далее – ЛПП) о заключении сделки, нет времени на поиск ключевых аргументов по предстоящей сделке. Они вынуждены полагаться на мнение сотрудников, участвующих в подготовке сделки, а здесь возможны принципиальные нарушения (например, аффили-

рованная сделка), т. е. сотрудник может вступить в сговор с поставщиком, манипулировать ЛППом и лоббировать невыгодную для компании цену, подавая информацию таким образом, чтобы ЛПП не имел возможности выбора.

В связи с этим сотрудники, участвующие в подготовке аналитической информации, должны обеспечить ее подачу ЛПП в понятном формате, легкой (не перегруженной информационно) для восприятия и с учетом предъявляемых требований, учитывать уровень риска поставщика сырья и материалов, т. е. фактор надежности имеет немаловажное значение для компании.

Возможности предлагаемого авторами статьи алгоритма подготовки аналитической информации для проведения закупочной деятельности можно проследить на примере крупного машиностроительного предприятия РТ. На предприятии существует база данных предприятий, в которой указана их доля выручки, аффилированность с государством, рентабельность и т. д. Эта база позволяет выявить возможные риски. Основываясь на вышеуказанных способах проведения анализа, найдем задав алгоритм определения цены в системе Excel, резервы для снижения цены со следующей вводной информацией. Получим следующие результаты:

1. Ценовое предложение поставщика на комплектующее изделие для поставки на машиностроительное предприятие Республики Татарстан составило 1 355 рублей (без НДС).

2. Ценовые предложения альтернативных поставщиков составляют 584 рублей и 566 рублей (без НДС).

Соответственно, отклонение от цен альтернативных поставщиков в процентном соотношении составит 139 %.

По результатам анализа калькуляции на поставку товара выявлены отклонения в следующих статьях затрат:

1) по стоимости нормо-часа – 8,4 раза;

2) по накладным расходам превышение от норматива в сравнении с аналогичными производствами составляет 200 %.

Таким образом, полученные результаты проведенного анализа помогут в подготовке к переговорам менеджерам, которые основываются на конкретизации фактов завышения цен, определить стратегию ведения переговоров для снижения цены до приемлемого уровня.

Практика использования конечных результатов подготовки аналитической информации на крупном

машиностроительном предприятии Республики Татарстан показала возможности достижения значительного экономического эффекта от снижения цены на закупку товаров (работ, услуг).

Уровень экономического эффекта за II квартал 2014 г. в процентном соотношении, полученный по результатам проведения переговоров о снижении цены с использованием аналитической информации, представлен на рис. 2.

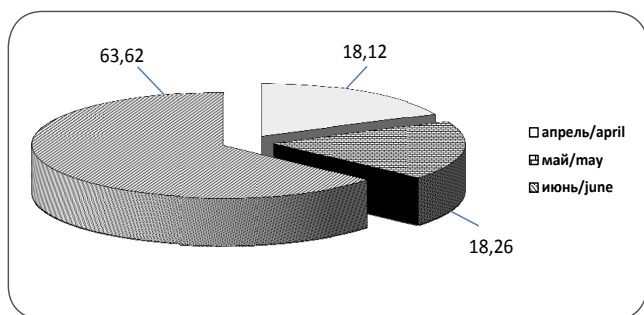


Рис. 2. Достигнутый экономический эффект по итогам II квартала 2014 г. в результате проведения переговоров о снижении цены с использованием аналитической информации, в %
* *Источник:* составлено авторами².

Fig. 2. Achieved economic effect by the 2nd quarter of 2014, as a result of negotiations on price reduction using analytical information, %
* *Source:* compiled by the authors².

² Формировались эти данные на примере бюро экспертизы сделок. По основной деятельности за указанный период в процессе переговоров достигли результатов, представленных в таблице. Работники ведут справку, каждый по своему направлению, потом формируется свод данных и представляется на рассмотрение руководителю. По мере проведения переговоров и по результатам вносятся данные, т. е. цена на изделие умножается на планируемый объем = сумма. После проведения переговоров цена снижается. Соответственно, сниженная цена умножается на объем, и сумма закупки изменяется в сторону снижения. Сумма «была» минус сумма «стала» равно «разница» (эффект) / These data were formed by the example of the Examination of Transactions Bureau. The results, presented in the table, were achieved in the negotiation process by basic activity for the specified period. Employees make the reference, each in their own direction, then a set of data is formed and provided to the top manager for consideration. As the negotiations proceed, the resulting data are registered, i.e. the price of the product is multiplied by the planned amount = amount; after negotiations, the price decreases. Accordingly, the reduced price is multiplied by the volume and sum of the purchase is decreased. The sum "was" minus the amount "is" is equal to the "difference" (effect).

Следует отметить, что специалисты в области анализа информации и люди, ответственные за принятие решений, должны находиться в постоянном контакте друг с другом и вместе работать над тем, чтобы обе стороны имели одинаковое представление о первоочередных потребностях в информации.

Умение управлять этим процессом потребует от аналитиков, работающих в этом направлении, целого ряда навыков. Аналитик должен:

- 1) понимать, как выявлять и определять информационные потребности людей, ответственных за принятие решений;
- 2) развивать умение эффективного общения, проведения интервью и презентаций;
- 3) разбираться в психологических типах личности, чтобы учитывать различную направленность людей, ответственных за принятие решений;
- 4) знать организационную структуру управления, культуру и среду, а также всех ключевых опрашиваемых лиц;
- 5) сохранять объективность [14].

Выводы

Таким образом, по результатам выполнения всех этапов анализа формируется информация о возможных резервах снижения цены. Полученная аналитическая информация предоставляется менеджеру и/или организаторам закупок для обсуждения стратегии предстоящих переговоров.

Качественно подготовленная аналитическая информация с учетом особенностей закупаемого товара (работы, услуги) и комплексного подхода позволит снизить себестоимость продукции и достигнуть высоких экономических результатов деятельности предприятия.

Список литературы

1. Иванова Е.Н. Эффективное общение и конфликты. Рига: Педагогический центр «Эксперимент», 1997. 69 с.
2. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. URL: <http://nashaucheba.ru/v49269> (дата обращения: 06.04.2015).
3. Шмидт Р. Искусство общения. Практикум делового человека URL: <http://www.psycentre-insight.ru> (дата обращения: 06.04.2015).
4. Аминов И.И. Психология делового общения: учеб. пособие. М.: Омега-Л, 2007. 304 с.
5. Бреддик У. Менеджмент в организации. М.: Инфра-М, 1997. 343 с.
6. Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента: учеб.-практ. пособие. М.: Приор, 2000. 282 с.

7. Евтихеев Я.П. Современные технологии управления закупками в сельскохозяйственной компании с участием иностранного капитала (на примере закупок автокомпонентов) // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 7. С. 41–47.
8. Жданов Л.Ю., Кузнецов Д.В., Федоров А.Н. Управление закупками с использованием конкурсных процедур: технология внедрения и организации: монография. М.: КРОКУС, 2007. 288 с.
9. Ветренко И.А. Игровой подход в политических переговорах // Известия уральского федерального университета. Серия 3: общественные науки. 2009. № 4. С. 166–170.
10. Спинова Е.А. Подготовка к переговорам: переписка с американскими партнерами // Внешнеэкономический бюллетень. 2005. № 11. С. 60–65.
11. Спинова Е.А. Разрешение конфликта на переговорах // Российский внешнеэкономический вестник. 2006. № 6. С. 63–68.
12. Норка Д. Авторская разработка алгоритма «НАПОР». URL: <http://www.crmexperts.ru> (дата обращения: 06.04.2015).
13. Бородина Ю.А. Калькуляция как неотъемлемая часть бухгалтерского учета: ее история и современное состояние // Экономика и управление. 2012. № 2. С. 27–30.

В редакцию материал поступил 17.04.15

© Демченко С.Г., Несмеянова Е.И., Старикова Е.В., 2015

Информация об авторах

Демченко Сергей Григорьевич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга и экономики, Институт экономики, управления и права (г. Казань)

Адрес: 420111, г. Казань, ул. Московская, 42, тел.: (843) 231-92-90

E-mail: demchenko@ieml.ru

Несмеянова Елена Ивановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Набережночелнинский филиал Института экономики, управления и права (г. Казань)

Адрес: 423822, г. Набережные Челны, пр. Московский, 67

E-mail: nesmeynov@rambler.ru

Старикова Евгения Викторовна, аспирант, Институт экономики, управления и права (г. Казань)

Адрес: 423822, г. Набережные Челны, пр. Московский, 67

E-mail: morozova_ev_starikova@mail.ru

Как цитировать статью: Демченко С.Г., Несмеянова Е.И., Старикова Е.В. Алгоритм подготовки аналитической информации для закупочной деятельности // Актуальные проблемы экономики и права. 2015. № 3. С. 35–41.

S. G. DEMCHENKO,

Doctor of Economics, Professor,

E. I. NESMEYANOVA,

PhD (Economics), Associate Professor,

E. V. STARIKOVA,

post-graduate student

Institute of Economics, Management and Law (Kazan), Russia

ALGORITHM OF PREPARING ANALYTICAL INFORMATION FOR PURCHASING ACTIVITY

Objective: to substantiate and develop the stages of the analytical information preparation for negotiations on cost reduction for purchasing activity.

Methods: systemic analysis, inductive and deductive methods.

Results: basing on the evaluation of the negotiations process for purchasing activity of a large industrial enterprise, the inadvisability is proved of applying the current format of negotiations with suppliers. The article proposes and substantiates the need for analytical work during preparation for the transaction, allowing managers to make economically sound decisions, in the context of negotiations on prices reduction in the process of signing deals with suppliers of raw materials (services). The authors propose a comprehensive method of preparation for negotiations based on the analysis of prices and cost estimates of purchased goods (works, services) and preparation of a report for negotiators and purchasing managers of the enterprise.

Scientific novelty: the algorithm of analytical information preparation for negotiations in purchasing of goods (works, services) is elaborated.

Practical significance: the possibility to hold and reduce prices in the process of signing economic deals for the purchase of goods (works, services), to improve the quality of negotiations with suppliers.

Keywords: analytical information; purchasing; negotiations; algorithm; price proposal; supplier; customer; goods (works, services).

References

1. Ivanova, E.N. *Effektivnoe obshchenie i konflikty* (Effective communication and conflicts). Riga: Pedagogicheskii tsentr «Eksperiment», 1997, 69 p.
2. Sheinov, V.P. *Konflikty v nashei zhizni i ikh razreshenie* (Conflicts in our life and solving them), available at: <http://nashaucheba.ru/v49269> (accessed: 06.04.2015).
3. Shmidt, R. *Iskusstvo obshcheniya. Praktikum delovogo cheloveka* (Art of communication. Practicum of a businessperson), available at: <http://www.psychcentre-insight.ru> (accessed: 06.04.2015).
4. Aminov, I.I. *Psikhologiya delovogo obshcheniya: ucheb. posobie* (Psychology of business communication: tutorial). Moscow: Omega-L, 2007, 304 p.
5. Breddik, U. *Menedzhment v organizatsii* (Management in an organization). Moscow: Infra-M, 1997, 343 p.
6. Albastova, L.N. *Tekhnologiya effektivnogo menedzhmenta: ucheb.-prakt. posobie* (Technique of efficient management: tutorial). Moscow: Prior, 2000, 282 p.
7. Evtikheev, Ya.P. *Sovremennye tekhnologii upravleniya zakupkami v sel'skokhozyaistvennoi kompanii s uchastiem inostrannogo kapitala (na primere zakupok avtokomponentov)* (Modern techniques of purchase management in an agricultural company with foreign capital (by the example of automobile parts purchases)). *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy*, 2013, no. 7, pp. 41–47.
8. Zhdanov, L.Yu., Kuznetsov, D.V., Fedorov, A.N. *Upravlenie zakupkami s ispol'zovaniem konkursnykh protsedur: tekhnologiya vnedreniya i organizatsii: monografiya* (Purchase management with contest procedures: technique of introducing and organization: monograph). Moscow: KROKUS, 2007, 288 p.
9. Vetrov, I.A. *Igrovoi podkhod v politicheskikh peregovorakh* (Game approach in political negotiations). *Izvestiya ural'skogo federal'nogo universiteta. Seriya 3: obshchestvennye nauki*, 2009, no. 4, pp. 166–170.
10. Spinova, E.A. *Podgotovka k peregovoram: perepiska s amerikanskimi partnerami* (Preparing for the negotiations: correspondence with American partners). *Vneshneekonomicheskii byulleten'*, 2005, no. 11, pp. 60–65.
11. Spinova, E.A. *Razreshenie konflikta na peregovorakh* (Solving a conflict at negotiations). *Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik*, 2006, no. 6, pp. 63–68.
12. Norka, D. *Avtorskaya razrabotka algoritma «NAPOR»* (Author's elaboration of "NAPOR" algorithm), available at: <http://www.crmexperts.ru> (accessed: 06.04.2015).
13. Borodina, Yu.A. *Kal'kulyatsiya kak neot'emlemaya chast' bukhgalterskogo ucheta: ee istoriya i sovremennoe sostoyanie* (Calculation as an inseparable part of accounting: its history and current state). *Ekonomika i upravlenie*, 2012, no. 2, pp. 27–30.

Received 17.04.15

Information about the authors

Demchenko Sergey Grigoryevich, Doctor of Economics, Professor, Head of the Chair of Marketing and Economics, Institute of Economics, Management and Law (Kazan)

Address: 42 Moskovskaya Str., 420111, Kazan, tel.: (843) 231-92-90

E-mail: demchenko@ieml.ru

Nesmeyanova Elena Ivanovna, PhD (Economics), Associate Professor of Management Chair, Naberezhniye Chelny branch of Institute of Economics, Management and Law (Kazan)

Address: 67 Moskovskiy pr., 423822, Naberezhniye Chelny

E-mail: nesmeyanov@rambler.ru

Starikova Evgeniya Viktorovna, post-graduate student, Institute of Economics, Management and Law (Kazan)

Address: 67 Moskovskiy pr., 423822 Naberezhniye Chelny

E-mail: morozova_ev_starikova@mail.ru

For citation: Demchenko S.G., Nesmeyanova E.I., Starikova E.V. Algorithm of preparing analytical information for purchasing activity. *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava*, 2015, no. 3, pp. 35–41.