

10<sup>11</sup>

# Новый Менеджмент

WWW.MEN-MANAGEMENT.RU



{Управление опытом  
клиентов... стр.16}

Как превышать ожидания  
потребителей /стр.10/

Разработка стандартов корпоративного  
тайм-менеджмента /стр.24/

Психологические факторы мотивации  
персонала /стр.30/

Хлеб – всему голова /стр.38/

Капитальная стратегия /стр.52/

Цивилизационный лабиринт /стр.71/

Война за креатив /стр.76/

+ СПРАВОЧНИК  
РУКОВОДИТЕЛЯ

Телескоп  
для менеджера  
/стр. 59-68/

➤ **Юрий Шорин**

▼ Система закупок помогает АПК «Стойленская Нива» снижать затраты на приобретение сырья

# Хлеб – всему ГОЛОВА

ХЛЕБОПЕЧЕНИЕ – ОДНО ИЗ ВЕДУЩИХ НАПРАВЛЕНИЙ ПИЩЕВОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ. ЕГО РАЗВИТИЕ И ПОДДЕРЖКА ТРЕБУЮТ ЗНАЧИТЕЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ. УСПЕХ ЗДЕСЬ СОПУТСТВУЕТ ТОЛЬКО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ИГРОКАМ, ВЫБРАВШИМ ЭТОТ БИЗНЕС В КАЧЕСТВЕ ПРОФИЛЬНОГО И СУМЕВШИМ ПРАВИЛЬНО СКОНЦЕНТРИРОВАТЬ УСИЛИЯ НА УПРАВЛЕНИИ. ПОКАЗАТЕЛЬНЫЙ ПРИМЕР – АГРОПРОМКОРПОРАЦИЯ «СТОЙЛЕНСКАЯ НИВА», В 2004 ГОДУ УТВЕРДИВШАЯ ПРОИЗВОДСТВО ХЛЕБОБУЛОЧНЫХ И КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ ОДНИМ ИЗ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

**К**лючевой фактор успеха в любом бизнесе, а тем более в крупной корпорации – эффективность управления. Если в малых и средних компаниях оно осуществляется, как правило, в ручном режиме, то для руководства бизнес-процессами в структурах, объединяющих много хозяйствующих субъектов, требуются решения на уровне самоорганизующихся систем. Именно такой современный подход к управлению можно увидеть на примере организации закупок в «Стойленской Ниве». В корпорации разработана система управления, не имеющая аналогов в отечественной хлебопекарной промышленности. О том, что представляет собой система закупок холдинга, рассказывает заместитель генерального директора по операционной деятельности АПК «Стойленская Нива» Евгений Васильевич Фирсов.

■ **«Новый менеджмент»:** АПК «Стойленская Нива» внедрила уникальную систему закупок, не имеющую аналогов в отрасли. О каком объеме идет речь?

■ **Е.Ф.:** Ежемесячно мы только на двенадцати хлебозаводах, входящих в наш хлебопекарный дивизион, закупаем сырья почти на 200 млн. руб.

■ **«НМ»:** У вас централизованная система закупок?

**Е.Ф.:** Нет, централизовать все закупки практически невозможно. Речь можно вести только о методологической централизации.

■ **«НМ»:** Насколько управляема закупка сырья сразу двенадцатью рас-средоточенными территориально предприятиями?

**Е.Ф.:** То, что наша корпорация состоит из большого количества предприятий, мы считаем не слабостью, а конкурентным преимуществом. Эту принципиальную установку оставалось только реализовать через продуманный управленческий механизм, который обеспечивал бы эффективную монетизацию такого преимущества. Ведь если стимулировать действенную конкуренцию между центрами закупки, то увеличение числа предприятий будет содей-

ствовать снижению закупочных цен. Вопрос был только в том, как технически организовать такую систему.

■ **«НМ»:** Насколько сложна система закупок «Стойленской Нивы»?

**Е.Ф.:** Как говорится, всё гениальное просто. Наш главный принцип – мотивация к получению лучшей, чем на соседнем предприятии, цены покупаемого товара. Далее следует разумно-принудительная экстраполяция этой цены на остальные предприятия корпорации, то есть ценовая планка опускается для всех, а затем начинается новый круг. Через год вы уже будете заниматься шлифовкой практически ровной поверхности, а ваши поставщики будут вас ненавидеть.

■ **«НМ»:** А как же региональные особенности цены, разные качественные характеристики сырья и прочие несопоставимости?

**Е.Ф.:** Все эти вопросы урегулированы теми или иными техническими или организационными способами. У системы есть центральное информационное ядро, куда стекаются сведения обо всех заключённых сделках. Причём сбор таких данных нельзя назвать тяжёлым и обременительным процессом. Кстати,



■ **ТО, ЧТО НАША КОРПОРАЦИЯ СОСТОИТ ИЗ БОЛЬШОГО КОЛИЧЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ, МЫ СЧИТАЕМ НЕ СЛАБОСТЬЮ, А КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВОМ**

на нашем внутреннем языке это называется «Система Изюм» (такое уж прижилось наименование, хотя в регламентных документах название более официальное и более скучное).

Любое инициирование предполагаемой закупки готовится строго в контексте имеющейся информации о соседних предприятиях. В этом же контексте она визируется и подписывается. В обычной ситуации часто бывает так, что финансовый и исполнительный директора в рутинных закупках играют роль «свадебных генералов». В нашем случае они полноценные участники процесса. Ни финансовый, ни исполнительный директор не согласится с инициируемым приобретением, например сахара, по 32 рубля за килограмм, если все соседи покупают по 31,50. Кажется, на академическом языке это называется системой поддержки принятия решений.

**«НМ»:** Как Вы оцениваете эффект от работы системы закупок?

**Е.Ф.:** Мы часто знакомимся с другими предприятиями. Когда договариваемся с собственниками об обмене информацией, о ценах на закупаемое сырье, в такие моменты и обнаруживается фактическая эффективность нашей системы. И она оказывается существенной.

Где-то полтора года назад на одном из наших предприятий был, казалось бы, частный случай, когда вместо сгущенного молока категории ГОСТ завезли сгущенное молоко категории ТУ, а в цене они несколько отличаются. После формальной проверки выяснилось, что у одного из работников службы снабжения, имеющего понятную многим мотивацию, идущую вразрез интересам предприятия, просто не осталось никакой возможности зависить сумму счёта, и ему пришлось заниматься подлогом товара. Естественно, с ним расстались. Мы восприняли тот случай как подтверждение действенности системы. Это косвенные оценки её эффективности. Есть и прямой эффект, хотя он и менее ярок. Руководитель соответствующей службы, а кроме него, в службе всего один специалист, ежемесячно докладывает на бюджетных комиссиях о размерах суммарной оценки работы системы закупок. Причём в эту самую числовую оценку включаются только цифры по легко подсчитываемым позициям.

**«НМ»:** Система предполагает прямое участие сотрудников управляющей компании в работе по снабжению предприятий?

**Е.Ф.:** По муке – да, по вспомогательному сырью – нет. Мука занимает около 65% в стоимости сырья, и количество контракций относительно невелико, поэтому все цены обязательны к утверждению в управляющей компании. Вспомогательное сырьё – сахар, масложировая группа, тот же изюм и многое другое – это сотни контракций, и мы стараемся не обременять их инертностью централизованных согласований. Цены на позиции вспомогательного сырья, если они формируются внутри нашей системы, сами органично тяготеют вниз.

**«НМ»:** В «Стойленскую Ниву» входит ещё и зерноперерабатывающий дивизион, а это два крупных комбината, производящих муку. Не дешевле брать муку собственного производства?

**Е.Ф.:** Наша компания – довольно сильный игрок на российском рынке муки, соревнуемся за второе-третье места.



#### Справка

**Евгений ФИРСОВ,**  
заместитель генерального  
директора по операционной  
деятельности  
АПК «Стойленская Нива»

» «Стойленская Нива» основана в 2000 году в г. Старый Оскол. Объединяет 19 предприятий, на которых трудится около 10 тыс. человек. Ежегодный оборот корпорации – около 10 млрд руб. Суммарные годовые мощности хлебопекарного дивизиона (12 комбинатов) – более 320 тыс. т. Предприятия корпорации по переработке зернового сырья могут хранить около 350 тыс. т и перерабатывать порядка 430 тыс. т зерна в год.

» «Стойленская Нива» – один из крупнейших агрохолдингов федерального значения с производством в 9 регионах Центральной России и Поволжья. Лидирует на российском рынке производства хлеба по объёму выпускаемой продукции. Занимает третье место на отечественном рынке муки, шестое – по объёму выпуска кондитерских изделий.



Комбинат хлебопродуктов «Старооскольский»

На своих мукомольных предприятиях производим примерно 22 тыс. т муки в месяц, а на хлебопекарных потребляем за месяц около 13 тыс. т. Пересечение этих двух объёмов – где-то 1 тыс. т, так что мы почти всю свою муку продаём на свободном рынке, там же закупается мука для хлебозаводов корпорации. Наши предприятия взаимодействуют по рыночным принципам, любой внутренний протекционизм у нас под жёстким запретом. Поскольку мы сильный игрок на рынке муки, то просто обязаны использовать глубокое знание рынка при её закупках для собственных хлебопекарных предприятий.

Дело опять за действенным механизмом реализации, или, как говорят, монетизации этого конкурентного преимущества. Такой механизм у нас разработан и успешно функционирует уже около двух лет. Он совершенно не сложен. Главное – чтобы цена на закупаемую муку формировалась в контексте положения дел на мукомольных предприятиях и в контексте цен соседних хлебозаводов. Одно дело, когда отношения закупающего сотрудника ограничиваются взаимодействием с двумя-тремя традиционными поставщиками, и совершенно другое, когда он не один, а вместе с сотрудником управляющей компании видит ситуацию на гораздо более широком рынке.

**«НМ»:** При покупке и продаже муки через свободный рынок паритет цен в вашу сторону?

**Е.Ф.:** Естественно. Всегда именно так. Мы продаём дороже, чем закупает, иначе во всём этом не было бы смысла. Линия цен на продаваемую муку выше линии цен на закупаемую, и обе они образуют замкнутую область – этакую «ленточку» на ценовом графике. Ширина этой «ленточки» сегодня,

**НАШ ГЛАВНЫЙ ПРИНЦИП –  
МОТИВАЦИЯ К ПОЛУЧЕНИЮ  
ЛУЧШЕЙ, ЧЕМ НА СОСЕДНЕМ  
ПРЕДПРИЯТИИ, ЦЕНЫ  
ЗАКУПАЕМОГО ТОВАРА**

а также в ретроспективе – предмет доклада соответствующей службы на заседаниях бюджетной комиссии как интегральный показатель эффективности прошедших контракций по муке.

**«НМ»:** В систему управления закупок входит только сырьё?

**Е.Ф.:** Вся тара и упаковка – тоже объект управления нашей системы закупок. Что же касается не системно закупаемых дорогостоящих материалов или услуг, например, оборудования или строительных работ, то у нас здесь всё понятно – это обычные тендерные процедуры. Чем выше стоимость или чем уже рынок (некоторое оборудование производят всего 2–3 компании), тем шире круг участников тендера. Всё просто и логично.

**«НМ»:** Насколько ощутимые финансовые плоды приносит система закупок «Стойленской Нивы»?

**Е.Ф.:** Не буду раскрывать всего, скажу лишь, что примерный годовой эффект от её внедрения оценивается нами в несколько миллионов долларов. ■