



Опрос руководителей функции снабжения

2023

KPMG Caucasus and Central Asia

Вступительное слово



Тимур Ахметов

Руководитель направления по управлению закупками и цепочками поставок:

E: takhmetov@kpmg.kz

T: +7 777 078 6570

Мы рады представить результаты опроса руководителей функции снабжения (CPO Outlook) в Казахстане за 2022 год. Необходимо отметить, что это первое исследование подобного рода, проведенное в Казахстане и Центральной Азии.

Центральной темой нашего исследования стали кризисные события периода 2020–2022 и их влияние на снабжение и управление цепочками поставок. Выпуская данный обзор, мы хотели бы заложить новую традицию и проводить подобные исследования на ежегодной основе, с целью освящения наиболее актуальных тенденций и вызовов в области снабжения и управления цепочками поставок. В будущем мы планируем расширить географию нашего исследования и проводить аналогичные опросы в других странах Центральной Азии и Каспийского региона, чтобы способствовать развитию партнерских отношений в регионе.

Мы хотели бы сердечно поблагодарить всех профессионалов в области снабжения, принявших участие в данном исследовании, и надеемся на дальнейшее плодотворное сотрудничество.

Опрос

Опрос KPMG руководителей служб снабжения 2022 предлагает обзор мнений о текущем состоянии функции снабжения, а также перспективы ее развития.

В исследовании мнений руководителей функции снабжения приняли участие 43 специалистов и руководителей из 30 компаний. С целью получения наиболее полной картины, мы пригласили для участия специалистов из различных областей: горно-металлургической, нефтегазовой, ритейла, энергетики, муниципальных служб, транспорта и логистики, производства потребительских товаров.

Руководителям предлагалось ответить на вопросы, касающиеся текущего состояния функции закупок, кризисных событий 2020-2022 гг., управления персоналом, ESG (окружающая среда, социальные вопросы, внутрикорпоративные отношения) и темы государственных закупок.

Опрос проводился в Казахстане в июне-августе 2022 г.

Содержание

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 01 | Вступительное слово | 2 |
| 02 | Краткий обзор: Результаты | 4 |
| 03 | Участники | 5 |
| 04 | Текущее состояние функции снабжения | 6 |
| 05 | Кризисные события 2020-2022 | 12 |
| 06 | Сотрудники | 19 |
| 07 | Государственные закупки | 22 |
| 08 | Заключение – Рекомендации | 26 |
| 09 | Как мы можем помочь | 27 |
| 10 | Актуальные публикации, Команда KPMG SCM | 28 |

Краткий обзор: результаты

01

Цифровая трансформация и автоматизация процесса снабжения остается среди приоритетных вопросов. В тоже время, текущая ситуация заставляет подразделения снабжения уделять больше внимания операционным вопросам по повышению эффективности работы и сокращению затрат. Основными областями для улучшения остаются планирование потребности, логистика и работа с поставщиками.

02

Пандемия COVID-19 и военный конфликт в Украине оказал существенный негативный эффект на компании, принявшие участие в данном исследовании. Среди последствий данных событий респонденты отмечают: обострившийся дефицит материалов/товаров, удорожание логистики, снижение устойчивости поставщиков и цепей поставок.

03

Низкий уровень управленческой отчетности остается серьезным вызовом для бизнеса. Большинство участников опроса не удовлетворены качеством и полнотой управленческой отчетности. Более трети участников опроса отмечают, что управленческая отчетность не ведется в рассматриваемых компаниях.

04

Категорийное управление закупками остается одной из наиболее популярных практик по повышению эффективности и сокращению затрат. Почти 70% участников опроса отмечают, что категорийное управление закупками используется в их компаниях.

05

Большинство компаний отдают предпочтение традиционным методам в борьбе с последствиями кризиса, увеличивая уровень запасов и усиливая мероприятия по поиску альтернативных источников поставок.

06

В тоже время участники опроса планируют повысить обзорность цепей поставок, что позволит отслеживать весь путь произведенного товара от завода-изготовителя до склада внутреннего заказчика.

07

Компании также расширяют привлечение локальных поставщиков, сокращают цепочки поставок и рассматривают возможность внутреннего производства необходимых материалов.

08

В условиях кризиса руководители функции снабжения не планируют сокращать персонал, ищут новые пути по оптимизации рабочей нагрузки и развитию профессиональных навыков специалистов функции снабжения.

09

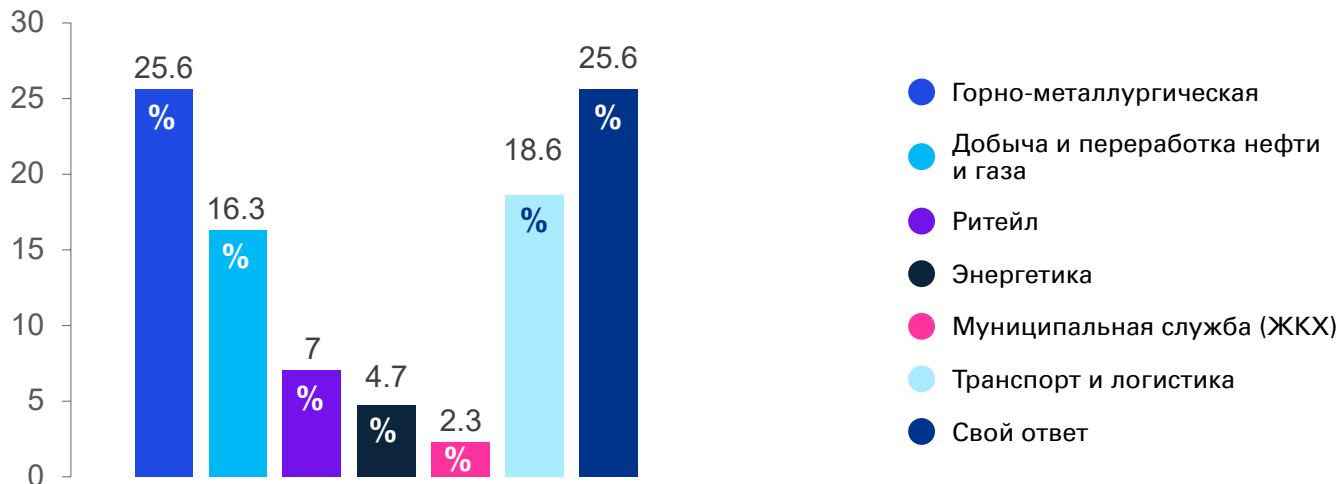
Только четверть участников опроса представляет государственные компании Казахстана. По мнению респондентов наиболее критичными вопросами является исключение неэтичных действий и сговоров в государственных закупках, стандартизация и упрощение условий конкурсных торгов.

10

Большинство участников опроса считают, что наиболее важными навыками специалистов снабжения являются: применение инструментов по категорийному управлению, оперативному поиску поставщиков и цифровая аналитика.

Участники

Укажите отрасль экономики, в которой функционирует ваша компания



Рассматривая детальную статистику по отраслям, можно сделать следующие наблюдения:



Четверть опрошенных работают в горно-металлургической отрасли



Заняты в секторе «Транспорт и Логистика»



Опрошенных работают в нефтегазовом секторе



Среди респондентов были сотрудники с таких секторов как: «Энергетика» (4.7%), сектор «ЖКХ» (2.3%) и «Ритейл» (7%)

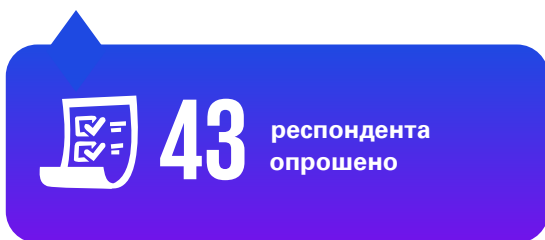


Среди тех, кто находится в категории «Свой ответ», участвовали представители авиакомпаний, образовательных учреждений и сектора медицины.

Среди опрошенных участников наибольшее число сотрудников (42%) занимают должность менеджера по закупкам/логистики/обеспечению.

На втором месте – 37% опрошенных являются СРО/ Директорами/Начальниками либо Руководителями подразделений снабжения.

Наименьшее количество опрошенных (21%) респонденты – ведущие специалисты по закупкам.



Укажите наименование Вашей должности



01

**Текущее состояние функции
снабжения**

Текущее состояние функции снабжения

С ростом значения функции закупок растет роль руководителей данного направления в принятии стратегических решений в компании. На сегодняшний день, влияние руководителей данного направления простирается далеко за пределы традиционных вопросов принятия решения по вопросам закупок материалов и услуг. Происходит трансформация снабжения из функции сервиса и поддержки в ключевую функцию, от которой во многом зависит исполнение стратегических целей, и в целом результативность компаний. В текущей ситуации высокой волатильности рынков и общей геополитической нестабильности навыки планирования потребности, прогнозирования спроса, разработки и внедрения планов действия для различных сценариев развития ситуации на рынке, способность создавать устойчивые цепи поставок и сокращать издержки, становится критическим преимуществом, определяющим успех компании.

Даже поверхностный анализ полученных ответов позволяет разделить проблемы, с которыми сталкиваются руководители функции снабжения, на три основные группы: (1) планирование потребности, с которой наиболее часто сталкиваются компании государственного сектора, (2) проблемы с логистикой, во многом связанные с последними шоковыми событиями, и (3) проблемы, связанные с проведением закупочных процедур,

включая взаимодействие с поставщиками. Кроме того, респонденты отметили отсутствие систем для бизнеса по более точному планированию потребности, не адаптированность системы закупок ФНБ «Самрук-Казына» к материально-техническому снабжению производственных предприятий, проблемы с логистикой, и низкий уровень автоматизации. На каждой из обозначенных проблем мы более детально остановимся в последующих разделах нашего обзора.

Какие области для улучшения текущего состояния Вы можете выделить в управлении цепочками поставок?

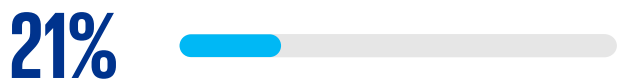
Неточное планирование потребности



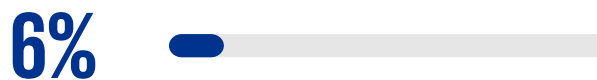
Неэффективная складская логистика



Длительные закупочные процедуры



Нехватка контейнеров



Неэффективное управление контрактами/
взаимодействие с поставщиками



Постоянный дефицит материалов



Сложная транспортная логистика, частая
задержка поставок



Свой ответ



По мнению участников опроса наиболее важными для их компаний являются инициативы по повышению эффективности работы и сокращению затрат, инициатива по цифровой трансформации замыкает тройку приоритетов. В настоящий момент развитие риск-менеджмента и следование принципам ESG не входит в приоритеты руководителей компаний.

Расположите нижеуказанные инициативы в порядке приоритетности для Вашей компании (где 1 - наивысший приоритет, 5 - наименьший приоритет)



01

Повышение эффективности работы

02

Сокращение затрат

03

Цифровая трансформация

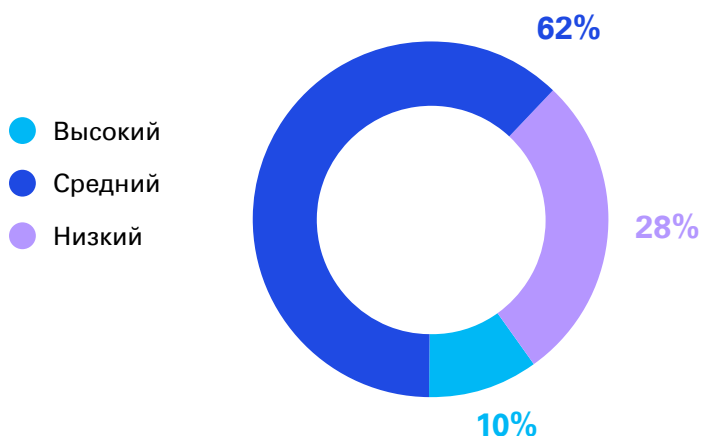
04

Развитие риск-менеджмента

05

Следование принципам ESG (окружающая среда, социальные вопросы, внутрикорпоративные отношения)

Как Вы оцениваете уровень автоматизации процессов в Вашей компании?



Цифровая трансформация функции снабжения является ключевым фактором в повышении эффективности. С точки зрения бизнеса, цифровая трансформация может быть описана как использование цифровых технологий для управления основными процессами компании и создания инновационных продуктов и услуг. Цифровизация является триггером крупномасштабных и глубоких преобразований многих аспектов бизнеса, предоставляющей новые возможности для создания дополнительной стоимости, но при этом являющейся источником новых рисков.

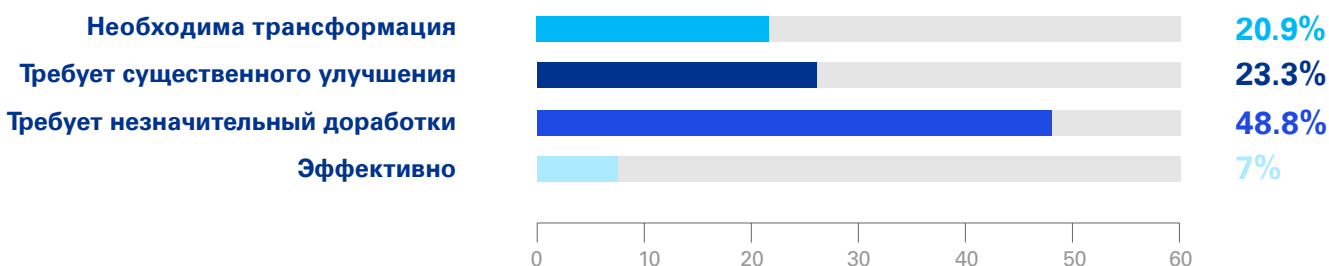
Внедрение систем планирования ресурсов предприятия (ERP) позволяет повысить эффективность работы компаний за счет систематизации и синхронизации данных, автоматизации основных процессов и операций, таких как планирование потребности, выбор поставщиков, заключение контрактов, выполнение заказов на поставку и процедуры оплаты.

Система ERP позволяет улучшить управление логистикой, снизить операционные расходы за счет оптимизации бизнес-процессов, упростить получение отчетности, облегчить работу с поставщиками, а также осуществлять мониторинг всех поставок компании.

Какие классы систем внедрены в Вашей компании?



Насколько эффективно функционирует сквозной процесс снабжения (от планирования потребности в материалах до списания в производство) в Вашей компании?



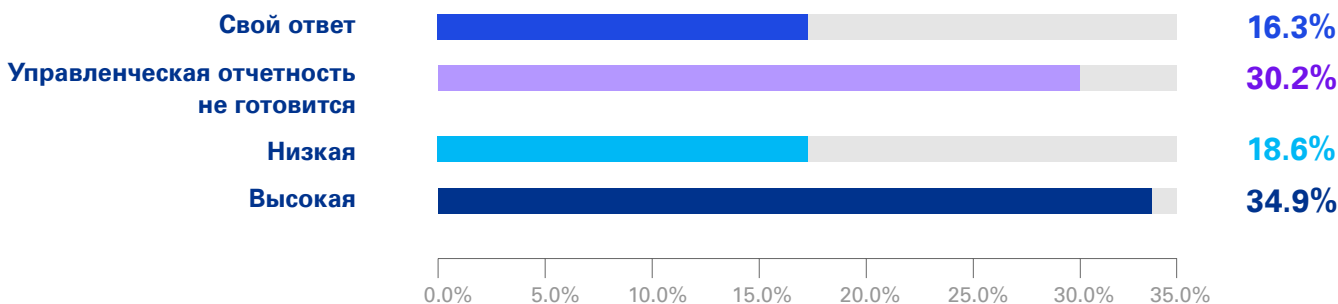
Как показывают результаты нашего опроса более половины руководителей принявших участие в нашем опросе считают, что сквозной процесс снабжения в их компаниях действует относительно эффективно и требует лишь небольшой доработки (55.8%). При этом почти равное количество респондентов принявших участие в опросе считают, что сквозной процесс снабжения в их компаниях требует серьезной доработки (23.3%) или трансформации (20.9%). При этом отмечается, что автоматизация процесса закупок и нормализация справочной информации предприятия позволяют значительно повысить эффективность и прозрачность каждого этапа снабжения.

Текущее состояние функции закупа

Согласно результатам исследования только 35.9% руководителей функции закупок удовлетворены качеством и полнотой управленческой отчетности. Одним из основных разделов управленческой отчетности является стратегия бизнеса. По результатам оценки влияния кризисных событий на цепочку поставок, требуется оперативный пересмотр стратегий под новые реалии - конечно для тех

компаний, которые уже используют данный инструмент. При этом 30.2% респондентов отмечают, что в их компаниях отсутствует управленческая отчетность в области снабжения, 18.6% участников отмечают низкий уровень отчетов. 16.3% участников отмечают средний уровень качества отчетов, при этом выделяя возможность дополнительной доработки.

Какова удовлетворенность руководства качеством, полнотой, своевременностью управленческой отчетности в области снабжения?



Основываясь на результатах нашего исследования мы можем отметить, что большинство руководителей функции снабжения не удовлетворены уровнем зрелости процессов планирования потребности, логистикой и работой с поставщиками в своих

компаниях. Многие из данных проблем вытекают из низкого уровня автоматизации, что не позволяет аккумулировать данные и подготавливать отчеты, необходимые для принятия скоординированных и своевременных управленческих решений.



Сквозной процесс снабжения (Source-to-pay) – объединение всего закупочного процесса в единый контур. Начинается с процесса планирования потребности, реализуется через одобрение заказа на закупку, отправку заказа поставщикам и оплату после получения материалов.

На сегодняшний день одной из наиболее популярных и востребованных практик в сфере повышения эффективности и получения экономии от проводимых закупок является категорийное управление закупками. В ходе опроса о применении категорийного управления в компании нами были получены следующие результаты: применяется (69.8%), не применяется (16.3%), планируется внедрение (7%), не рассматривается внедрение (7%).

Применяется ли в Вашей компании Категорийное управление закупками?

7%

Не рассматривается внедрение

16.3%

Не применяется

69.8%

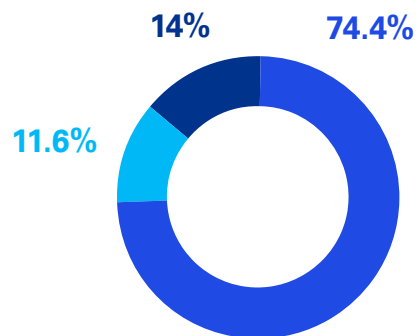
Применяется

7%

Планируется внедрение

Хотя результаты опроса и показали, что подавляющее большинство респондентов подтвердили применение категорийного управления закупками в компании, многие сотрудники функции снабжения либо не различают, либо не в полной мере используют данную практику.

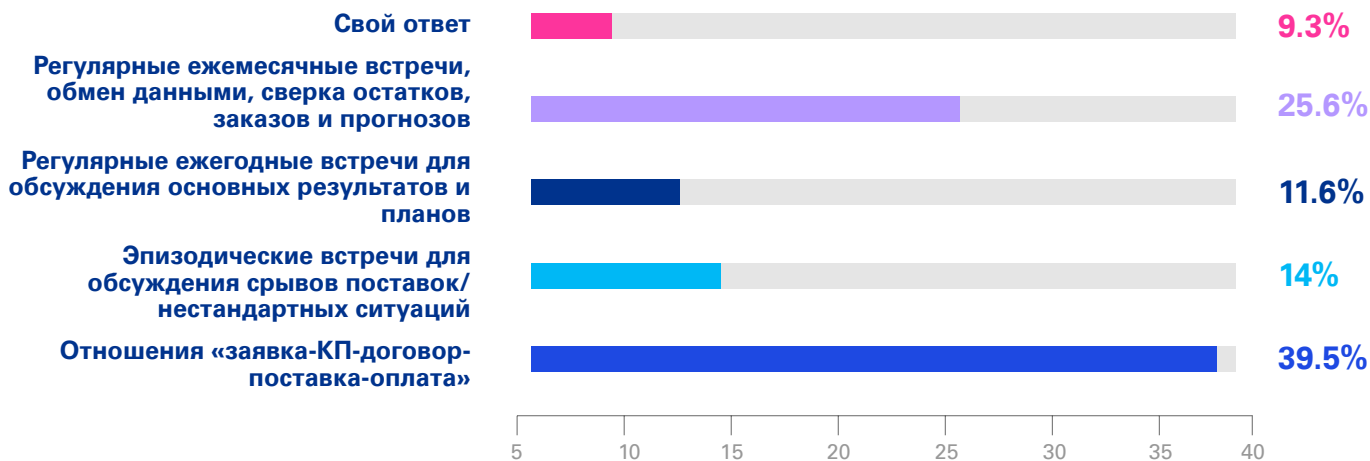
Применяется ли в Вашей компании практика по управлению запасами (контроль всех процессов поставки, хранения и наличия товаров с целью обеспечения их доступности при минимальных затратах на хранение)?



- Не применяется
- Применяется
- Планируется внедрение

Что касается практики по управлению запасами, в части контроля всех процессов поставки, хранения и обеспечения ТМЦ компании, по результатам опроса мы получили следующие результаты: применяется (74.4%), не применяется (14%), планируется (11.6%), не рассматривается внедрение (0%).

Как бы Вы оценили отношения Вашей компании с ключевыми поставщиками?



Результаты опроса по взаимоотношению с поставщиками: отношения «заявка-КП-договор-поставка-оплата» (39.5%), эпизодические встречи для обсуждения срывов поставок/нестандартных ситуаций (14%), регулярные ежегодные встречи для обсуждения основных результатов и планов (11.6%), регулярные ежемесячные встречи, обмен данными, сверка остатков, заказов и прогнозов (25.6%). Оставшаяся часть (9.3%) дали свои ответы и считают, что взаимоотношения с ключевыми поставщиками зависят от закупаемой категории и от самих поставщиков.

В условиях неопределенности тесные взаимоотношения с поставщиками являются одним из инструментов повышения устойчивости бизнеса к вызовам и сложностям. Своевременная передача информации между поставщиком и заказчиком позволяет сократить сроки поставок, избежать задержек, либо разработать план по минимизации последствий в случае форс-мажора.

02

**Кризисные события
2020-2022**

Кризисные события 2020-2022

Период с 2019 и по настоящее время изобилует «черными лебедями», причем частота их появлений увеличилась. У бизнеса нет другого выбора кроме как адаптироваться и учиться в процессе преодоления очередного кризиса. Сложности также добавляет масштаб кризисов, заставляющий пересматривать уже не столь эффективные решения, работавшие ранее, а также изобретать новые. При этом надо учитывать, что

Казахстан не обладает большим внутренним рынком, и как следствие, особенно чувствителен к волатильности на внешних рынках.

В настоящем разделе рассмотрены основные кризисные события, повлиявшие на управление цепочками поставок в Казахстане, сила их влияния, ожидаемые последствия, а также меры принятые для смягчения последствий.

Основные кризисные события, расположенные по степени влияния на бизнес, согласно ответам участников нашего опроса.

01

Военный конфликт в Украине (санкции, девальвация и др.)

02

COVID-19

03

Недостаток контейнеров и вагонов

04

“Январские события” в Казахстане

05

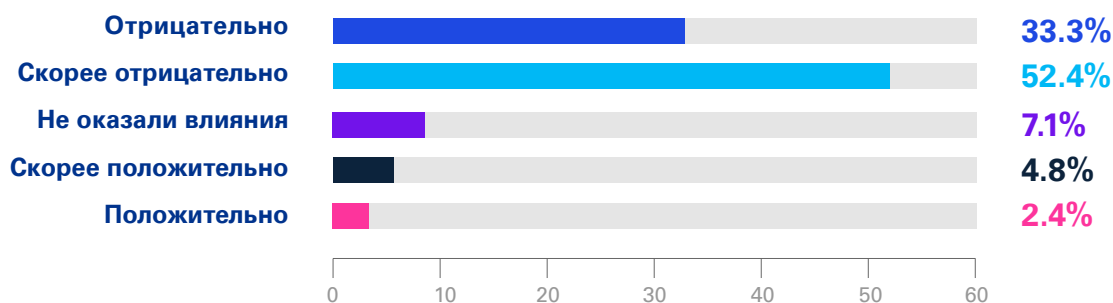
Глобальный дефицит полупроводников

Наиболее значимым кризисным событием, оказавшим влияние на цепочки поставок в Казахстане стали вооруженный конфликт в Украине, а также санкции, контр-санкции и последующая коррекция курса доллара.

Следующее после конфликта в Украине среди кризисных событий по степени влияния и последствиям место занимает COVID-19. Шок COVID-19 и его последствия заставил менеджеров по управлению цепочками поставок пересмотреть подходы к планированию поставок, управлению запасами и логистикой.

Несмотря на то, что острый этап кризиса пройден, цепочки поставок еще будут перестраиваться, испытывать «эффект хлыста», изменение логистических маршрутов и т.д.

Как кризисные события 2020-2022 (COVID-19, санкции) годов повлияли на Вашу компанию (функцию снабжения)?



Казахстан, чьим крупнейшим торговым партнером является Россия, а также являющийся участником Таможенного Союза, был вынужден искать решения, позволяющие избежать вторичных санкций. Добавляют сложности и ситуация с проведением платежей в банках Казахстана за товары, направляющиеся в Россию, т. к. банки Казахстана стараются избегать избыточного внимания от OFAC (Office of Foreign Assets Control, Управление по контролю за иностранными активами Министерства Финансов США) и FinCEN (Financial Crimes Enforcement Network, Агентства по борьбе с финансовыми преступлениями в составе Министерства финансов США), органов, занимающихся проверкой соблюдения санкций, наложенных, в данном случае на Россию.

В своих усилиях найти альтернативные логистические маршруты, бизнес в Казахстане обращается к маршрутам через Балтийские страны, страны прикаспийского региона.

Нехватка контейнеров и фитинговых платформ, задержки с доставкой грузов в основном из Китая стали уже обыденностью. Дело в том, что приоритет при погрузке отдавался транзитным грузам, направляющимся в Европу через территорию Казахстана, тогда как грузы, направляющиеся в Казахстан, обрабатывались во вторую очередь. Также отмечаются сложности с возвращением порожних контейнеров в Китай, штрафные санкции за задержку порожних контейнеров и соответствующий дефицит контейнеров уже в Китае.

«Январские события» в Казахстане также оказали влияние на управление цепочками поставок. Отсутствие доступа в Интернет, а также общая неопределенность приводила к задержкам в оплате, заключению новых договоров, отслеживанию поставок. После разрешения острой фазы кризиса, ведение бизнеса вернулось в нормальное русло.

Наименьшее влияние на управление цепочками поставок в Казахстане оказал глобальный дефицит полупроводников, также являющийся следствием COVID-19. Наиболее пострадавшей отраслью стало автомобилестроение по всему миру, и, соответствующее, увеличение времени ожидания новых автомобилей.

Несмотря на общепринятое мнение о негативном влиянии кризисных событий на управление цепочками поставок, следует отметить 14,2% респондентов не заметивших влияния COVID-19 и прочих событий на свой бизнес или даже заметивших положительное влияние. Как и любой кризис, COVID-19 предоставил возможности для роста и ускорения цифровизации.

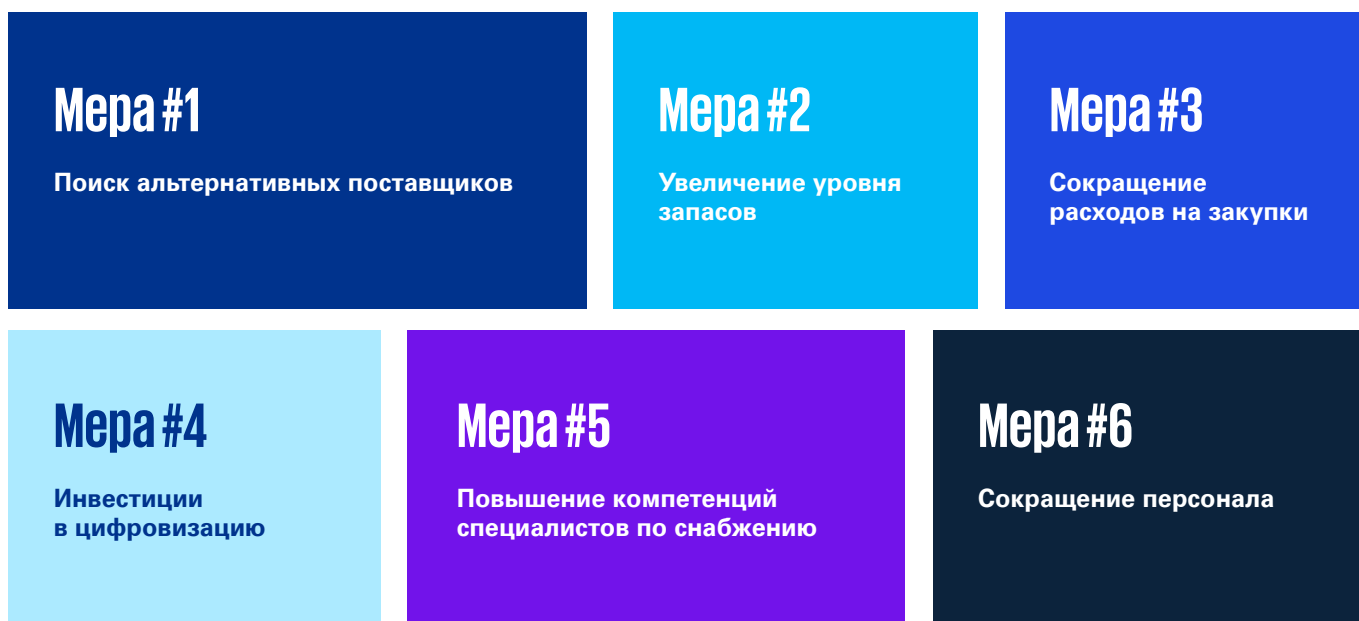


Основным мероприятием предпринятым бизнесом для минимизации последствий кризисных событий стал поиск альтернативных поставщиков. В связи с увеличением курса доллара США, уходом крупных Западных компаний с рынка России, разрывом логистических цепочек, бизнес обратился к поиску поставщиков, способных предложить более гибкие условия оплаты (меньший размер предоплаты, длительные сроки оплаты), доступ к производителям не из подсанкционных стран, возможность организации доставки, несмотря на увеличение сроков.

Ранее в публикациях KPMG (<https://bit.ly/3PGX1u1>) отмечалось изменение стратегии управления запасами. Подтверждением существования данной тенденции служит то, что «увеличение уровня запасов» стало второй по популярности мерой управления рисками. В рамках антикризисных мер и увеличения

неопределенности бизнес старается накопить как можно больший объем запасов. Принципы Lean Management и Just-in-time, предполагающие хранение минимального объема запасов и точное планирование потребности в текущих условиях меняются на максимально возможный запас.

Мероприятия реализованные участниками исследования для борьбы с последствиями COVID-19 и иных кризисов, в порядке убывания важности (где 1 - самая важная мера, 6 - наименее важная мера).

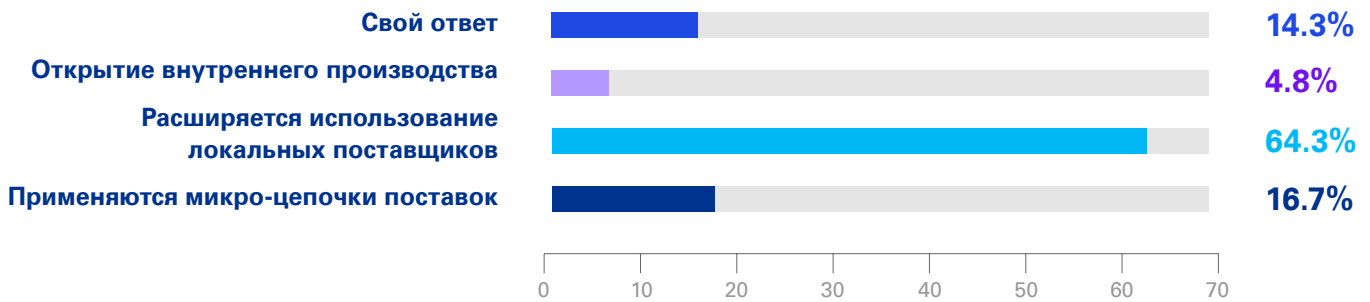


Традиционной мерой борьбы с кризисными явлениями является сокращение расходов на закупки. Ввиду сложности прогнозирования сворачиваются инвестиционные программы, капиталоемкие проекты и планы по расширению бизнеса. Следовательно, сокращаются затраты на закуп материалов, либо происходит поиск более доступных аналогов.

Цифровизация, ускорившаяся за время пандемии стала мерой №4 в борьбе с последствиями кризисных явлений. На рынке появилось множество программных продуктов для адаптации к новой реальности. Компании инвестируют в цифровой двойник склада, имитационное моделирование цепочек поставок, для определения оптимальных маршрутов и возможных «узких мест» системы управления складом и прочее.

Наименее популярными остаются меры по сокращению персонала. Большинство компаний, принявших участие в данном опросе, рассматривают персонал как «внутренний резерв» бизнеса и оценивают сокращение сотрудников как самую крайнюю меру. В тоже время повышение компетенций специалистов по снабжению остается среди наименьших приоритетов бизнеса в Казахстане.

Применяются ли микро-цепочки поставок (конечные и масштабируемые «операционные мини-модели» с гибкими договорными условиями и производством, расположенным в непосредственной близости от мест продаж производимой продукции)/переход к локаль



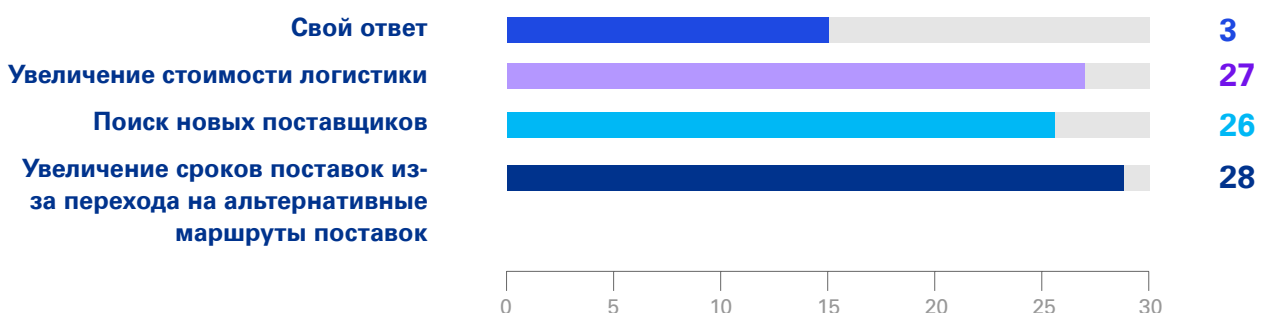
Одним из способов адаптации к новой реальности неопределенности для бизнеса могут стать микроцепочки поставок. Микроцепочки поставок представляют собой конечные и масштабируемые «операционные мини-модели» с гибкими договорными условиями и производством, расположенным в непосредственной близости от мест продаж производимой продукции. Среди преимуществ таких мини-моделей – высокая гибкость, децентрализованность и способность модифицировать производство и доставку, варьировать объемы и в кратчайшие сроки запускать в производство новую продукцию. Основанные на принципе децентрализованности, микроцепочки поставок создают максимальную стоимость в непосредственной близости от покупателей, что в кризисные времена

дает компаниям возможность извлечь ощутимую выгоду из автономного функционирования. Кроме того, микроцепочки поставок в меньшей степени зависят от влияния иных, помимо пандемии, глобальных явлений, таких как колебания процентных ставок и курсов иностранных валют, изменения налогового режима, ставок таможенных пошлин и квот, а также инфляции. Согласно результатам опроса, только 16.7% респондентов исследования применяют микроцепочки поставок.

В тоже время необходимо отметить, что 64.3% респондентов расширяют использование локальных поставщиков, но открытие собственного производства как вариант управления рисками применяют только 4.8% респондентов.

Как уже отмечалось ранее, Россия, является крупнейшим торговым партнером Казахстана, а Беларусь несмотря на небольшой объем взаимной торговли (доля экспорта в Беларусь от общего объема экспорта РК составила лишь 0,2%) являлась одним из основных логистических маршрутов из Европы в Казахстан. После введения санкций стала невозможна отправка грузов через российские порты, поэтому логистические компании проявляют предметный интерес к Транскаспийскому транспортному маршруту, предполагающему перевозку грузов через акваторию Каспийского моря, Азербайджан, Грузию, Турцию и далее Европу. Следует отметить, что данный маршрут отличается большей протяженностью, что не может не сказаться на стоимости логистики, а также сроках доставки. Согласно результатам исследования (см. Иллюстрацию №15) бизнес в Казахстане столкнулся со всеми вышеуказанными негативными последствиями.

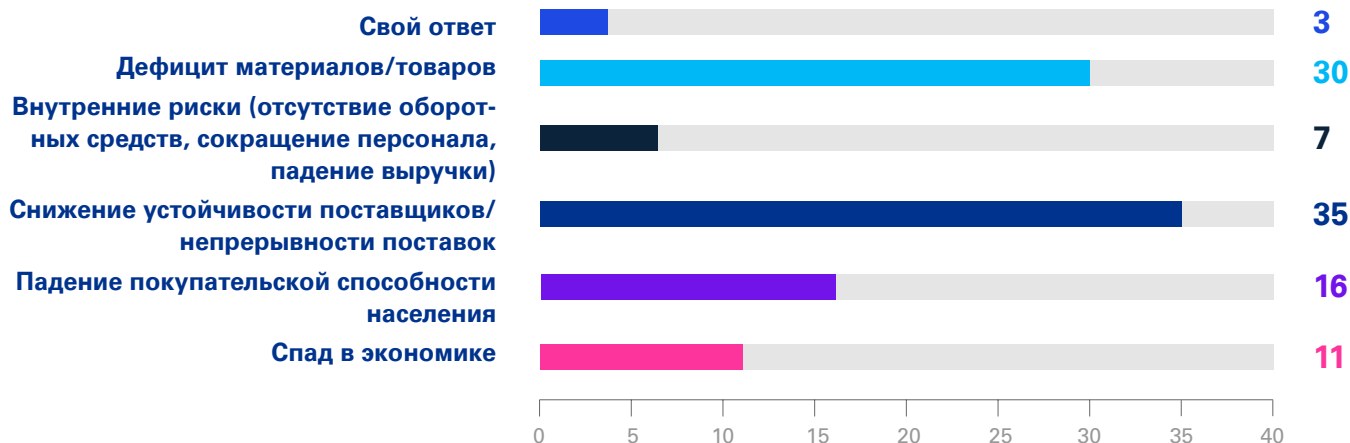
Как повлияли санкции, наложенные на Россию и Беларусь на логистику Вашей компании?





Среди рисков, наблюдаемых в текущих условиях неопределенности, наиболее опасными стали «Снижение устойчивости поставщиков/непрерывности поставок» и «Дефицит материалов/товаров». Ответными мерами могут стать налаживание более тесных связей с поставщиками для определения наиболее критичных поставок и отработка мер адаптации к кризисным явлениям, снижение потенциальных рисков. Опасения по поводу дефицита материалов находят свое отражение в тенденциях по увеличению страховых запасов.

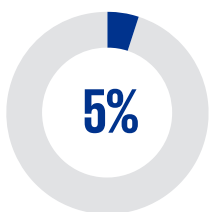
Какие риски, связанные с военным кризисом в Украине/санкциями/девальвацией Вы наблюдаете?



По результатам опроса 61% респондентов планируют, а 34% уже применяют принцип «прозрачности» (visibility) своей цепочки поставок. Несомненно, кризисы показали важность устойчивости цепочек поставок, а прозрачность дает возможность увидеть места для улучшения в любой цепочке поставок.

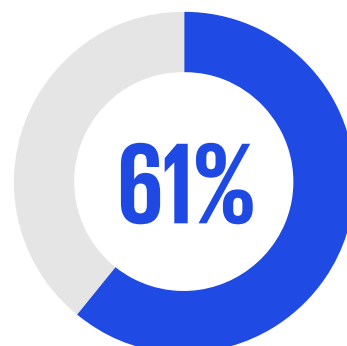
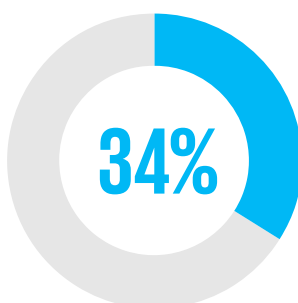
Наиболее успешные компании обладают информацией о всей своей цепочке поставок, соответственно, могут принимать решения о внесении изменений, основываясь на данных, а не догадках и предположениях. Примерами могут служить решения о релокации производства после введения карантина из Китая в другие страны в течении нескольких месяцев. Такие решения, требующие значительных капиталовложений, тем не менее, принимаются оперативно благодаря наличию данных о местах производства товаров и способности выстроить новый логистический маршрут. Также, за время пандемии изменились предпочтения потребителей, которые хотят получить более подробную информацию, где произведены продукты питания попадающие на их

столы и желающих в первую очередь поддерживать местных поставщиков в тяжелые, кризисные времена. Планирование также становится более точным при наличии данных о всей цепочке поставок. Например, в связи с участившимися и усилившимися природными катаклизмами в выборе поставщика необходимо учитывать локацию заводов и как она может повлиять на бесперебойность поставок. Нельзя не отметить и требования и рекомендации ESG (Environment, Social, Governance - окружающая среда, социальные вопросы, внутрикорпоративные отношения) о происхождении и транспортировке товаров. Для получения соответствующих рейтингов и оповещения потребителей бизнесу необходимо иметь достоверные данные о всей цепочке поставок.



Не планируем, достаточно знать только своих непосредственных поставщиков

Знаем всю цепочку поставок от завода-изготовителя до последнего поставщика



Планируем

В связи с цикличностью экономического развития, когда рост экономики сменяется спадом, бизнес вынужден адаптироваться и применять инструменты для минимизации негативных последствий. Несмотря на то, что кризиса подобного масштаба и сложности в современной истории Казахстана еще не наблюдалось и методы борьбы еще разрабатываются, для эффективного управления цепочками поставок в кризисные времена доступны следующие практики:

01

Риск-ориентированный подход к управлению отношений с поставщиками

В качестве ответа на кризисные события в функции снабжения выделяют координационный комитет, занимающийся оценкой цепочек поставок и управлением рисками для открытого и последовательного обмена достоверной информацией между заинтересованными сторонами. Также Комитет будет, по возможности, перераспределять потоки в рамках глобальных и региональных цепочек поставок, используя альтернативные способы транспортировки и компромиссные решения, учитывающие результаты анализа потребностей, издержек, услуг и сценарного анализа рисков всех технически осуществимых вариантов. В части оценки рисков, выделяется список наиболее критичных материалов для существования бизнеса, увеличиваются объемы страховых запасов, также, по возможности расширяется база поставщиков, увеличиваются сроки оплаты.

02

Повышение уровня «обзорности» (Supply Chain Visibility)

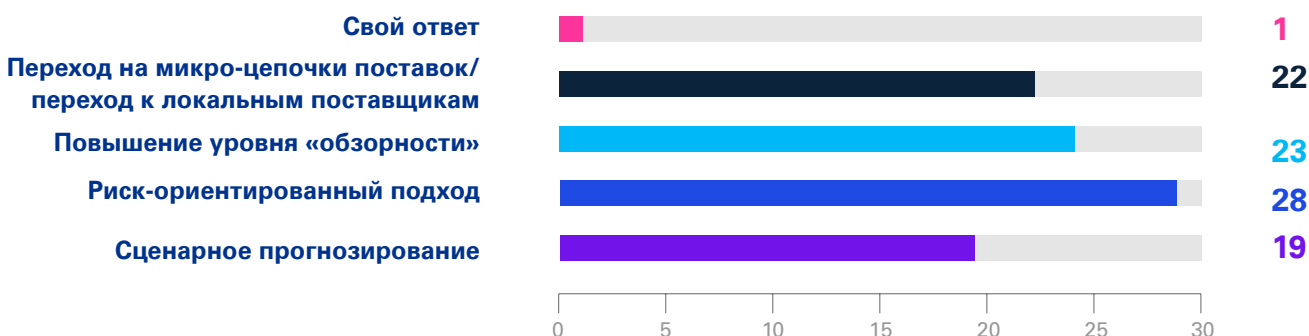
Более плотное взаимодействие с участниками своей цепочки поставок становится одной из превентивных мер. Задача руководителя функции снабжения заключается в выявлении дополнительных уровней риска, в частности, рекомендуется направить запросы поставщикам (начиная с поставщиков 1-го, 2-го и нижестоящих уровней) за пределами охваченных кризисом регионов, чтобы определить факторы их зависимости от поставщиков, находящихся в начале уже их цепочек поставок.

03

Сценарное прогнозирование

Благодаря сценариям компании могут увидеть более полную картину и принять эффективные компромиссные решения по вопросам, которые возникнут из-за нарушения обязательств по договорам с заказчиками: например, в каком объеме и в какой области поддерживать складские запасы, как обеспечить разумный баланс между их себестоимостью и издержками. Чтобы определить «золотую середину» между очевидно конфликтующими целями, можно оперативно задействовать имитационные модели, основанные на поступающих в режиме реального времени данных о запасах, покупательском спросе и возможностях поставщиков. Такие сценарии могут помочь не просто подготовить прогноз, а найти требуемое решение. Анализируя прошлые события и формулируя гипотезы в отношении будущих угроз, компании смогут выявить стратегические и целевые поставки, которые подвергаются риску при масштабных кризисах, и, что более важно, понять, когда внутренних возможностей для управления рисками явно недостаточно.

Какие инструменты, с Вашей точки зрения позволяют минимизировать негативные последствия непредвиденных событий на Вашу цепочку поставок?



03

Сотрудники

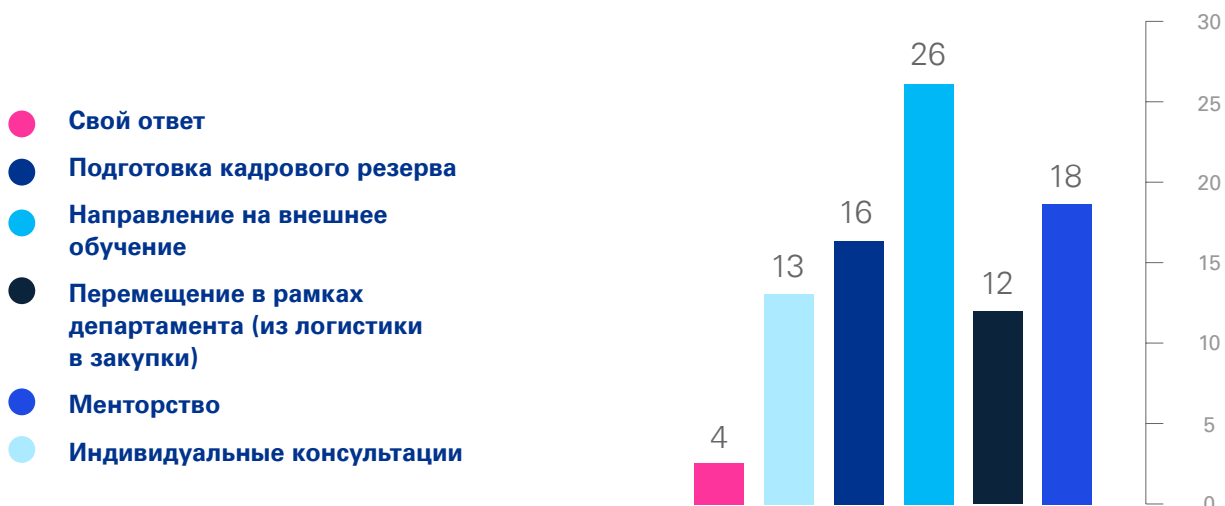
Последние события такие как COVID-19 и конфликт в Украине, оказавшие негативный эффект на цепочки поставок во всем мире значительно увеличили нагрузку на сотрудников функции снабжения и заставили по-новому взглянуть на вопросы развития персонала и сохранения сотрудников.

Какие методы оптимизации рабочей нагрузки применяются в Вашей компании?



Отвечая на вопрос, касательно методов оптимизации рабочей нагрузки в своей компании большинство руководителей функции снабжения выделило стандартизацию политик и рабочих процессов (76.2 %) и обучение персонала (способность мыслить и действовать нестандартно) (52.4%) как наиболее популярные меры. Среди других методов были также упомянуты привлечение специалистов из других департаментов, аутсорсинг, использование новых инструментов цифровизации, доработка организационной структуры организации и нормализация штатного расписания.

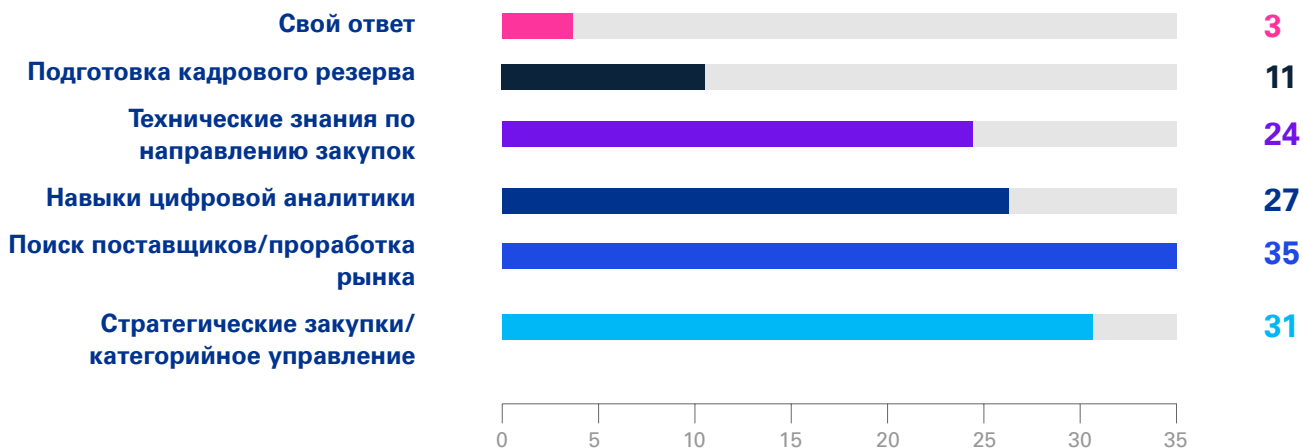
Какие методы развития персонала применяются в Вашей компании?



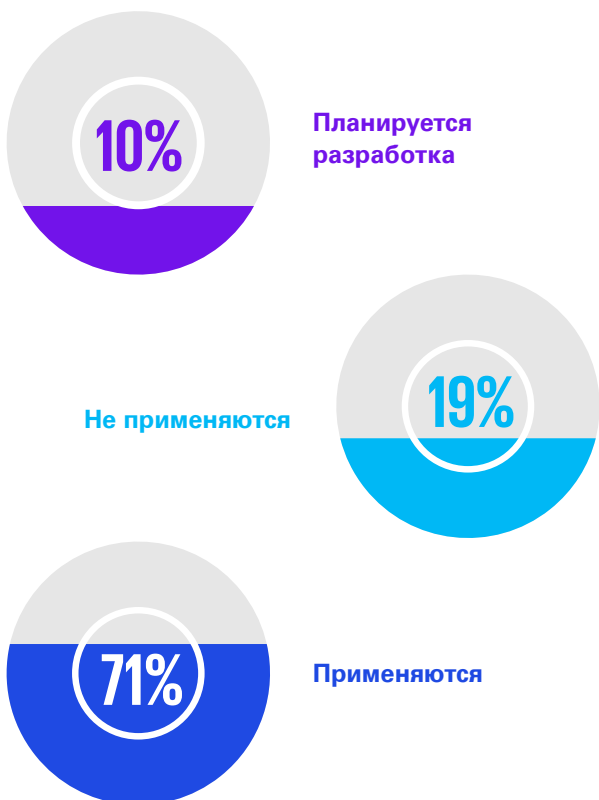
Касательно мероприятий по развитию персонала в компании, большинство участников отметило обучение с привлечением внешних обучающих организаций (61.9%) и менторство (42.9%). Среди других мероприятий также были отмечены подготовка кадрового резерва (38.1%), индивидуальные консультации (31%) и ротация в рамках компании (28.6%).

На вопрос «Какие навыки Вы считаете необходимыми для сотрудников отдела снабжения?», большинство респондентов выделили профессиональные навыки в стратегических закупках/категорийном управлении (83.3%), поиске поставщиков/проработке рынка (73.8%) и в цифровой аналитике. Среди прочих ответов также были отмечены технические знания по направлению закупок (57.1%) и подготовка кадрового резерва (26.2%). Также участники отметили важность коммуникативных компетенций, например, способность создания атмосферы партнерства.

Какие навыки Вы считаете необходимыми для сотрудников отдела снабжения?



Применяются ли в Вашей компании ключевые показатели эффективности (КПЭ) для мониторинга и оценки показателей результативности сотрудников функции снабжения?



Согласно представленным данным в абсолютном большинстве компаний (71.4%), принявших участие в данном опросе используются ключевые показатели эффективности (КПЭ) для мониторинга и оценки показателей результативности сотрудников функции снабжения. В тоже время 9.5% участников исследования работающих в компаниях, где не используется КПЭ отмечают, что планируют внедрить данную практику в будущем.

Новые вызовы ставят высокие требования перед сотрудниками отделов снабжения. Роли в цепочках поставок кардинально меняются и руководители функции снабжения в полной мере осознают необходимость соответствовать данным требованиям. Как показал наш опрос, руководители отделов закупок понимают, что именно сотрудники являются ключевым активом компаний и ищут новые пути для оптимизации рабочей нагрузки и развития профессиональных компетенций сотрудников.

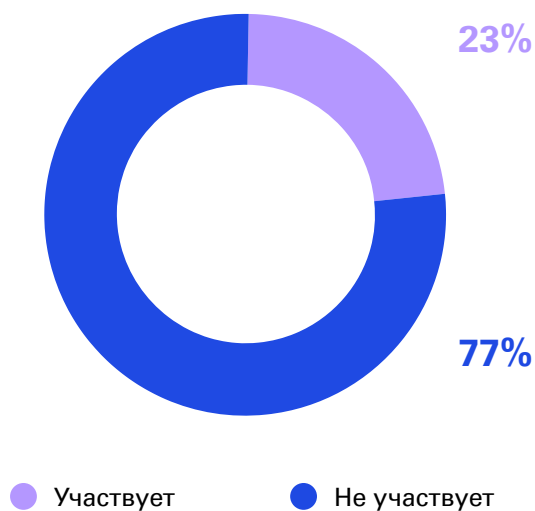
04

Государственные закупки

Правительство РК в течении последних двадцати лет предпринимает серьезные усилия по совершенствованию системы государственных закупок (СГЗ). Согласно оценке СГЗ РК осуществленной Всемирным Банком и Организацией экономического сотрудничества и развития (ВБ и ОЭСР, 2019), деятельность государственных закупок не регулируется единой законодательной и нормативно-правовой базой, что создает дополнительную нагрузку на вовлекаемые стороны. Значительная доля расходов, которая приходится на Фонд «Самрук-Казына», не охватывается общей СГЗ (ВБ и ОЭСР, 2019).

Наше исследование показало, что только 23% опрошенных крупных и средних компаний участвуют в государственных закупках. Данный низкий показатель участия в государственных закупках может быть связан с тем, что значительной частью участников данного исследования являются частные компании, имеющие точки сбыта вне портала государственных закупок. С одной стороны, доступ поставщиков к рынку государственных закупок может быть затруднен предусмотренными требованиями предварительной квалификацией, условными скидками, исключениями и преференциями, сложными правилами участия. С другой стороны, отсутствие дробления контрактов в государственных закупках, а также критерия соответствия, основанных на технических характеристиках с подходом «соответствует/не соответствует», не применимых к сложным закупкам, требующих оптимальное соотношение цены и качества, могут создавать отрицательные стимулы для частных компаний (ВБ и ОЭСР, 2019).

Участвует ли Ваша компания в государственных закупках?



В части возможностей для повышения эффективности государственных закупок, 25 респондентов выделили исключение неэтичных действий в рамках закупок и сговоров. Необходимо отметить, что Казахстан предпринял значительные усилия в области борьбы с коррупцией. Тем не менее, остается значительный потенциал для дальнейшего улучшения ситуации, требующие активных шагов по выявлению коррупционных рисков в сфере государственных закупок. Также требуется привести в соответствие с лучшими мировыми практиками законодательство по закупкам, касающиеся превентивных механизмов и профилактики, а также законодательные акты по борьбе с коррупцией и мошенничеством. Помимо совершенствования законодательной базы, одной

из рекомендуемых мер по повышению качества закупочных процедур, является дальнейшее вовлечение представителей гражданского общества, к примеру, для мониторинга процессов государственных закупок (ВБ и ОЭСР, 2019).

Среди прочих ответов было отмечено упрощение и стандартизация условий конкурсных торгов (17 ответов) как возможность для повышения эффективности государственных закупок. Данная рекомендуемая мера также была отмечена международной практикой как возможность для стимулирования развития МСБ посредством особых положений, содействующих к эффективному участию в конкурсах и облегчающих доступ к коммерческим возможностям (ВБ и ОЭСР, 2019).



Вместе с тем были упомянуто обучение специалистов в области государственных закупок с учетом лучших международных практик (13 ответов), планирование и заключение рамочных соглашений (13 ответов). В части роста профессионального уровня специалистов сферы государственных закупок, Казахстан отстает от большинства развитых стран. По этой причине создание центров переподготовки и повышения квалификации, а также создание программы по наращиванию потенциала имело бы положительное воздействие на рост квалификации специалистов в области закупок и на общую эффективность операций государственных закупок (ВБ и ОЭСР, 2019). Необходимо отметить в настоящий момент в части подходов/способов осуществления закупок не является возможным заключение рамочных соглашений, за исключением утвержденного перечня ТРУ (услуги фиксированной связи, бензин и дизельное топливо). Расширение перечня закупаемых ТРУ методом заключения рамочных соглашений могло бы повысить рациональность и эффективность проведения государственных закупок и добиться лучшего соотношения цены и качества закупаемых ТРУ.

Какие возможности для повышения эффективности государственных закупок Вы наблюдаете?



Касательно сложностей, с которыми сталкивались участники государственных закупок, респонденты выделили длительный срок закупочных процедур (13 ответов). Вопрос продолжительности закупочных процедур зависит от разных факторов, таких как сложность закупаемого ТРУ, критериев оценки, стоимости, необходимости соблюдения строгих правил, компетенции сотрудников и т.п.

Наряду с длительным сроком закупочных процедур, большинство респондентов также отметили низкий уровень детализации информации по закупаемым ТРУ в пакетах конкурсной документации (11 ответов). Согласно исследованию проведенному ВБ и ОЭСР, основанному на 150 договорах государственных закупок, 50% заявок не соответствовали критериям конкурса из-за неясной или недостаточной информации в пакете конкурсной документации, ограничительных требований и спецификаций, слабых возможностей участников в части подготовки и подачи качественных и соответствующих заявок, либо из-за недостаточного профессионализма членов комиссии при принятии несоответствующих заявок (ВБ и ОЭСР, 2019). Как правило, недостаточность информации или низкий уровень детализации в пакете документации или в заявках снижают уровень конкуренции.

С позиции надлежащей практики раннее взаимодействие с потенциальными поставщиками обеспечивает нейтральность соответствующих технических спецификаций, а также объективность и соразмерность квалификационных требований и критериев оценки (ВБ и ОЭСР, 2019).

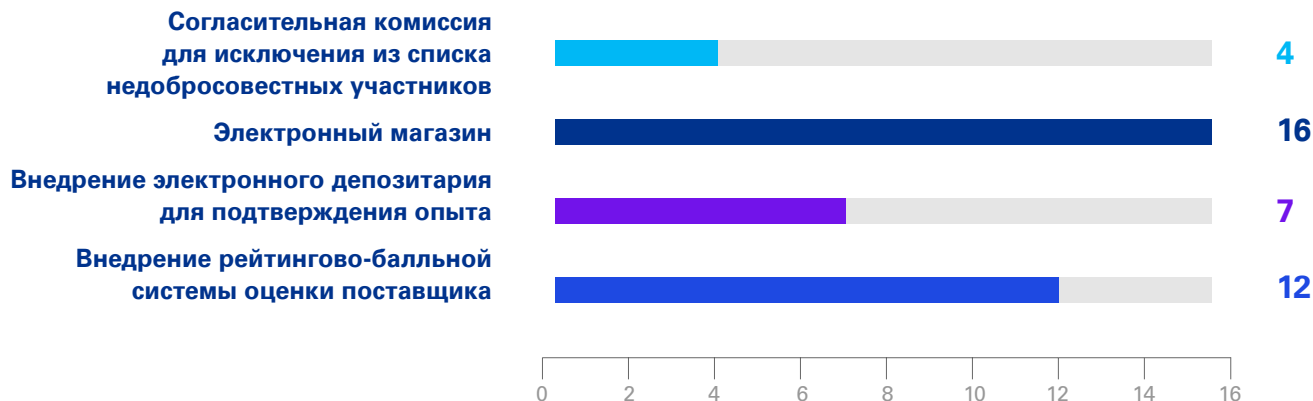
Среди прочих ответов также были отмечены неэтичные действия в рамках закупок (7 ответов), по которым в рамках вопроса по повышению эффективности государственных закупок ранее были предложены области для улучшения, а также отсутствие структурированного стратегического комплексного подхода к планированию закупок, оценке потребностей и ее связи с исследованием и анализом рынка из-за текущей нормативно-правовой базы (1 ответ). С точки зрения международной практики рекомендуется внедрить надлежащую политику/руководство по планированию и оценке потребности, которая будет содействовать в определении наилучшего подхода к рыночным торгам и способам закупок, а также в достижении справедливой конкуренции и соотношения цены и качества.

С какими сложностями Вы сталкивались в качестве участника государственных закупок?



В части наиболее полезного нововведения в области государственных закупок респонденты выделили новый конкурентный способ электронной коммерции, а именно электронный магазин в государственных закупках (16 ответов). С момента запуска пилотного проекта МФ РК прошло больше полутора лет и по результатам проекта по состоянию на 24 января 2022 года государство сэкономило более 700 млн тенге бюджетных средств. Несомненно позитивным фактором является цифровизация и автоматизация процедуры государственных закупок, которая предоставляет заказчикам находить и приобретать качественные товары по конкурентным ценам, а поставщикам – возможность реализовывать товары предельно просто и удобно, без предоставления дополнительной документации.

Какое нововведение в области государственных закупок в 2022 г. считаете наиболее полезным?



Заключение – Рекомендации



Цифровая трансформация

Цифровая трансформация и автоматизация процесса снабжения помогает организациям преодолевать неопределенность и готовиться к тому, что их ждет впереди, сочетая новые мощные технологии с изменениями в бизнес-моделях и организационных структурах, которые помогут получить повышенную отдачу от инвестиций. Внедрение цифровых инструментов в снабжение позволяет эффективно преодолевать проблемы неэффективной работы компаний за счет синхронизации и систематизации данных, автоматизации рутинных процессов, возможности оптимизации бизнес процессов на основе собранных данных и стимулирует более плодотворное взаимодействие по всей цепочке создания дополнительной стоимости.



Современные инструменты SCM

Управление цепочками поставок эволюционирует и отвечает на возникающие вызовы. Современные инструменты SCM включают следующие практики:

- Сценарное прогнозирование;
- Управление обзорностью цепочкой поставок;
- Риск-ориентированный подход к поставкам;
- Анализ управленческой информации по цепочкам поставок.



Цепочки поставок и операционная деятельность

В условиях глобальной нестабильности повышение устойчивости цепей поставок, сокращение расходов, поиск альтернативных источников снабжения и укрепление отношений с поставщиками становится главным приоритетом отделов снабжения. Данная ситуация требует пересмотра всей парадигмы функции снабжения, сложившейся за последние 20 лет и поиск новых подходов и решений.



Развитие талантов

Распространение новых технологий и автоматизация всех элементов цепочек поставок уже вызвало устаревание некоторых ролей в традиционных отделах закупки и создало растущий спрос на специалистов, обладающих навыками работы с цифровыми технологиями и аналитикой. Чтобы идти в ногу с постоянно ускоряющимся развитием технологий в сфере снабжения, руководители должны определить, какие именно навыки понадобятся им в будущем и направить свои усилия на создание эффективных, устойчивых кадровых резервов.



Государственные закупки

Государственные закупки составляют львиную долю государственных расходов и являются мощным драйвером развития экономики. Прозрачные и понятные процедуры закупок, вовлечение широкого круга предпринимателей может оказать существенное влияние на развитие местного производства, сокращение бедности и безработицы в регионах и оптимизацию государственных расходов. За последние годы в Казахстане были предприняты шаги по повышению прозрачности государственных закупок, искоренению неэтичных действий и созданию конкурентной среды. В тоже время, требуются дополнительные меры по упрощению и стандартизации закупочных процедур, внедрению цифровых технологий, которые позволят повысить прозрачность закупочных процедур, сократить время на проведение закупок, повысить конкуренцию и точность планирования потребности.

Как мы можем помочь?



Цифровизация закупок и управления цепочками поставок.

Мы поможем пройти период неопределенности, объединив новые инструменты цифровизации и бизнес-модель. Мы предлагаем не проводить цифровизацию ради цифровизации, а увеличить эффективность и создать условия для роста. На рынке не существует универсального продукта, подходящего любому бизнесу, но мы готовы помочь с выбором ИТ-решения, формированием целевого сквозного процесса снабжения и внедрением для формирования долгосрочной устойчивости к кризисам.



Управление логистикой.

Логистика стала одним из важнейших элементов цепочки поставок. В периоды неопределенности, закрытия устоявшихся маршрутов, выстраивание эффективной логистики требует точных знаний о возможных альтернативах, необходимых документах, сроках, стоимости страхования и много другого. Мы поможем определиться с оптимальным маршрутом, видом транспорта и остальными аспектами эффективной транспортировки.

Кроме того, наша команда обладает опытом внедрения решений по складской логистике: оптимизации операционной и технологической моделей склада, выбор, проектированию и поддержке внедрения складских систем класса WMS, аудиту складов.



Управление запасами.

Сложно адаптировать стратегию управления запасами, определить оптимальный уровень запасов для хранения к условиям неопределенности, когда сроки поставоккратно увеличились и остаются негарантированными. Накопление крупных объемов запасов не всегда возможно из-за ограниченного количества складов класса «А», отсутствия оборотного капитала для закупа. Мы поможем адаптировать или создать новую стратегию управления запасами, позволяющую не снизить уровень сервиса, определиться с оптимальным объемом для хранения, разработаем методику пополнения запасов, высвободим оборотный капитал за счет использования невостребованных запасов.



Категорийное управление закупками.

Внедрение категорий закупок доказало свою эффективность за время кризисных событий. При разработке категорийных стратегий учитываются различные сценарии, совокупная стоимость владения материалами, выстраивается работа со стратегическими поставщиками по управлению рисками, т.е. проводится комплекс мероприятий и аналитики, направленный на адаптацию функции снабжения к «новой реальности» за счет применения передовых практик управления цепочками поставок.

Актуальные публикации

Beyond this challenge

Меры, рассчитанные на средне- и долгосрочную перспективу

[Открыть публикацию](#)

О риск-ориентированном подходе к управлению запасами в постковидную эру

[Открыть публикацию](#)

Как COVID-19 повлиял на логистику?

[Открыть публикацию](#)

COVID-19: Применение сценарного прогнозирования

Как в кратчайшие сроки построить прогнозы по ключевым показателям бизнеса для эффективного управления?

[Открыть публикацию](#)

Логистика вакцин. Актуальность вопроса.

[Открыть публикацию](#)

Как сделать процесс закупок эффективным

[Открыть публикацию](#)

Third Party Logistics and COVID-19

[Открыть публикацию](#)

COVID-19: Трансформация функции снабжения

Текущая ситуация с пандемией помогла компаниям выявить слабые и области для улучшения в вопросах обеспечения производства

[Открыть публикацию](#)

Не просто хайп: почему блокчейн важен для процветания Центральной Азии?

[Открыть публикацию](#)

Наша команда



Тимур Ахметов
Директор

T: +7 777 078 65 70
E: takhmetov@kpmg.kz



Тимур Кожакметов
Старший консультант

T: +7 775 401 26 90
E: tkozhakhmetov@kpmg.kz



Пулат Мирзаев
Менеджер



Нуриден Мукашев
Старший консультант



Санжар Аманжолов
Консультант

kpmg.kz

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2023 ТОО «КПМГ Аудит», ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори» и ТОО «КПМГ Валюэйшн», компании, зарегистрированные в соответствии с законодательством Республики Казахстан, участники глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников.