

Опитування

Лідерів закупівель

України 2021



Зміст

1. Опис дослідження.....	3
2. Відповідь на виклики сьогодення.....	5
3. Організація та операційна ефективність.....	9
4. Команди та компетенції.....	15
5. Технології.....	18
6. Про авторів дослідження.....	23
7. Контакти.....	25

1

Опис
дослідження

Ми з гордістю представляємо Вам результати Опитування Лідерів Закупівель України. Це перше в історії країни опитування, яке дозволяє проаналізувати поточний стан, виявити тренди, порівняти й узагальнити стратегії й тактики для ефективного планування закупівель, а також популяризувати найкращі практики операційного управління та новітні рішення.

Для цього ми опитали 50 керівників функції закупівель провідних компаній, сумарний дохід яких перевищує 170 млрд грн, а їхній бюджет закупівель складає понад 110 млрд грн.

Наші респонденти - лідери закупівель, компанії яких присутні у всіх основних секторах економіки. Серед них зростаючі вітчизняні компанії і транснаціональні корпорації, сільськогосподарські підприємства та фінансові компанії. Всіх їх об'єднує постійне вдосконалення функції закупівель, впровадження передових практик, а також орієнтація на стратегічний розвиток функції.

Зі звіту Ви дізнаєтеся про ризики, з якими стикаються лідери професії, і як вони планують їх мінімізувати, які цілі ставлять перед собою у 2021 році, а також ролі команд і технологій в досягненні цих цілей.

Організаторами цього дослідження є Центр вдосконалення закупівель Київської школи економіки у партнерстві з компаніями «Делойт» в Україні та Odgers Berndtson.

Ініціаторами та координаторами проекту виступили Олександр Водотика та Зоя Чечуліна, засновники професійної платформи #ПрактикиДляПрактиків.

В подальшому ми плануємо проводити такий аналіз щороку, а тому Ви разом з нами зможете відслідковувати зміни в закупівлях.

Приємного читання!

Розподіл респондентів за секторами





2

**Відповідь на
ВИКЛИКИ
СЬОГОДЕННЯ**

Закупівлі – надійний бізнес партнер

Опитування демонструє, що проблематика, виклики та фокус функції закупівель нерозривно пов'язані з ситуацією бізнесу в цілому, як в Україні так і у світі. Синхронно із усім світом основними викликами для бізнесу були і залишаються економічна ситуація (80,4%), а також наслідки та обмеження, пов'язані з COVID (54,3%).

З наведеного переліку ризиків, оберіть три, які, на Вашу думку, будуть найбільше впливати на роботу Вашої функції закупівель у 2021 році?



Закупівлі є важливим ланцюгом запуску продуктів та сервісів компанії та формують ставлення кінцевого споживача до продукту. Експертиза ринку, етичні засади розбудови відносин з постачальниками, забезпечення безпеки бізнесу через управління ризиками постачання та запровадження принципів сталого розвитку в закупівлях роблять функцію справжнім бізнес партнером в організації.



Ігор Кандауров
Директор із закупівель
ДП «Лакталіс - Україна»,
Київ

Основним фокусом у роботі функцій закупівель українських компаній на 2021 рік залишається підтримка бізнесу шляхом зменшення витрат компанії (87%) та завдяки операційній ефективності (62%). Водночас ми спостерігаємо трансформацію ролі закупівель: з одного боку, вплив COVID на економіку примусив компанії переглядати та оптимізувати витрати, а з іншого - своєчасне забезпечення компаній необхідними матеріалами та послугами стало ще більш пріоритетним, що в свою чергу посилює позиції функцій закупівель всередині компанії. Отже, закупівлі виходять на один з перших планів, і 2021 є чудовим моментом для глибшого інтегрування в кросфункціональні процеси та узгодження з бізнесом трансформаційних змін, які раніше відкладали або мали низький пріоритет.

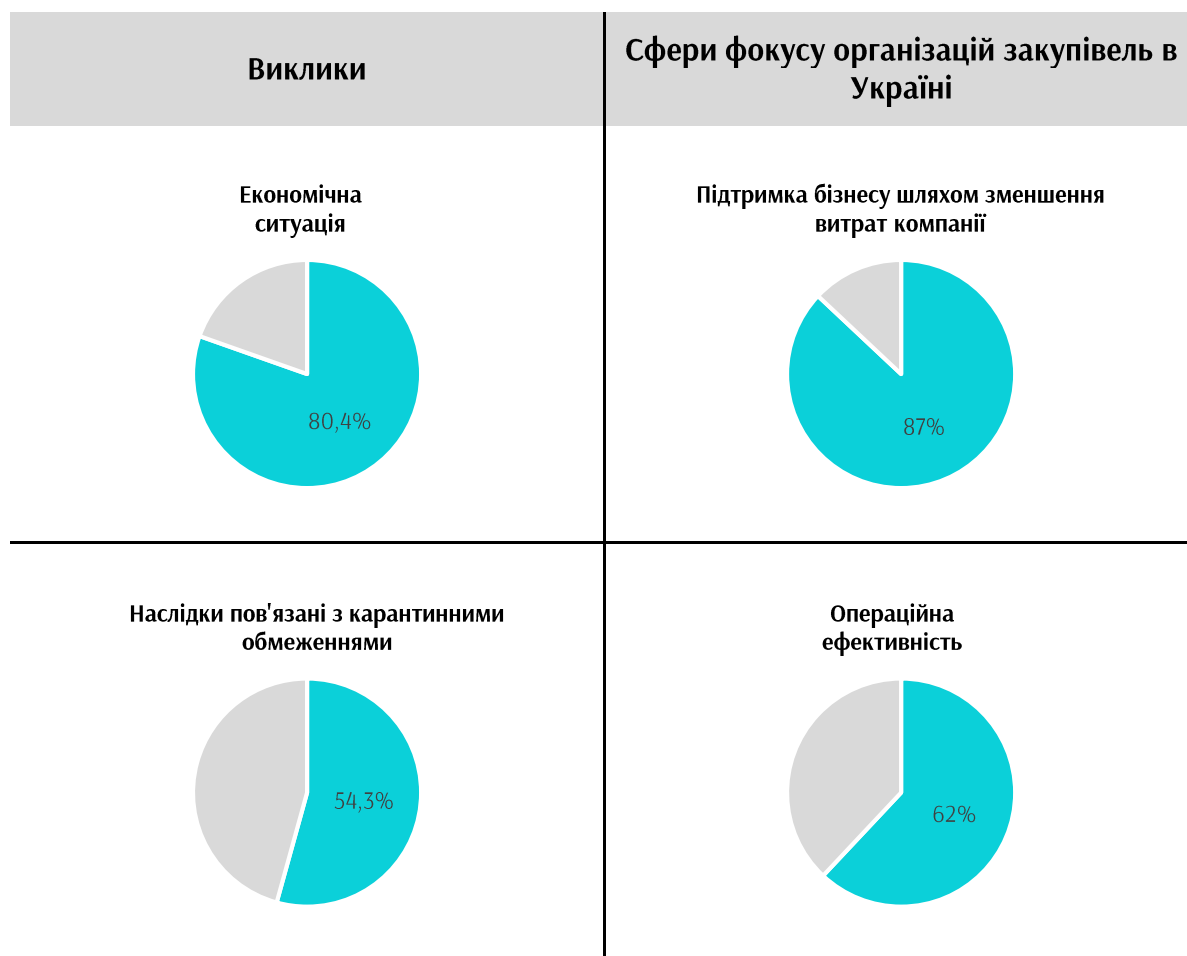
Враховуючи поточну ситуацію, які з перелічених ініціатив є пріоритетом при формуванні стратегії Вашої функції закупівель на 2021 рік?



Разом із викликами COVID приніс можливості та прискорив впровадження та покращення деяких процесів. Чудовим прикладом є цифровізація і, як приклад, прискорений перехід на електронний документообіг, що спрощує та оптимізує обмін інформацією з постачальниками. (див. детальніше розділ Технології).

Іншою можливістю стало усвідомлення ролі системи управління ризиками: 2020 надав чудову можливість компаніям зробити краш тест та оцінити, наскільки вони підготовлені до адресації ризиків. Отже, не дивно, що управління ризиками є в топ 3 пріоритетів серед учасників опитування на 2021 (53%). При цьому переважна частина респондентів відмітила, що вони повністю готові до адресації ризиків (53,2%).

Результати опитування висвітлюють виклики та сфери фокусу організацій закупівель в Україні:



Зоя Чечуліна

ініціаторка дослідження,
експертка з комплаєнс та закупівель,
консультантка з оптимізації функції закупівель,
спів-засновниця платформи #ПрактикиДляПрактиків

«Найпотужнішою є саме трансформація сприйняття функції закупівель бізнесом - закупівлі стають справжнім бізнес партнером для організації і це надає впевненості, що будь-які виклики можливо подолати та принести цінність для бізнесу».

3

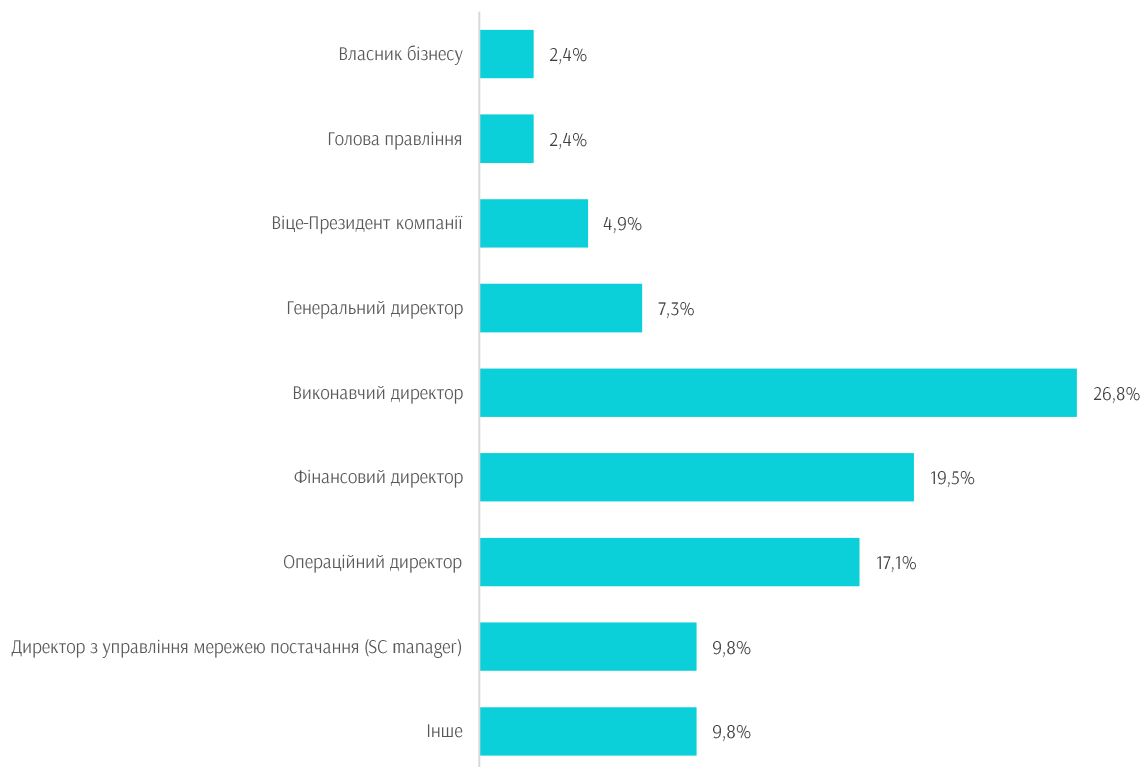
Організація та операційна ефективність



Організація функції закупівель

Покриття витрат функцією закупівель значною мірою відображає важливість функції у діяльності компанії. Відповідно до результатів опитування, у 78% компаній функція закупівель покриває понад половину всіх витрат. При цьому, у 12% випадків рівень покриття складає понад 90%, що значною мірою пояснюється специфікою діяльності бізнесу (зазвичай, це представники капіталоємних секторів, де витрати на заробітну плату, маркетинг тощо є порівняно невеликими).

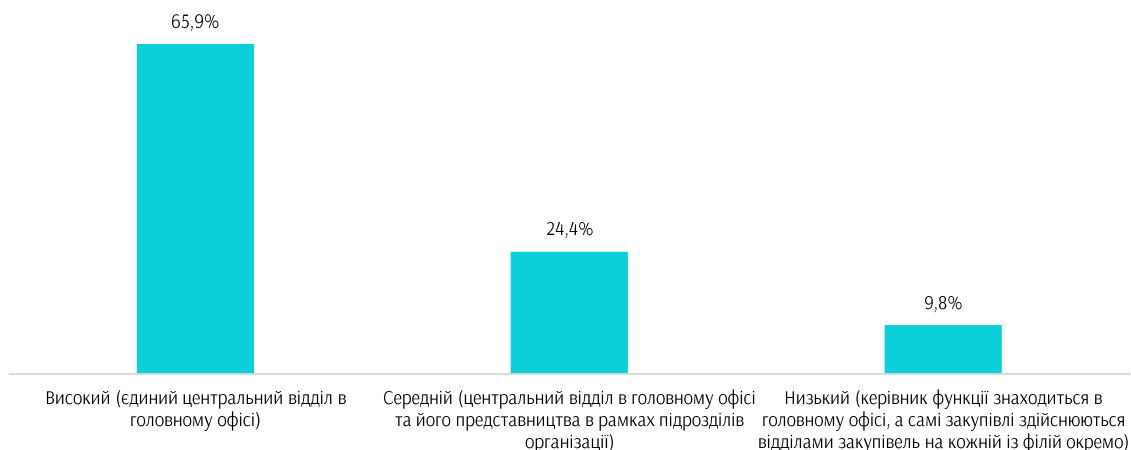
Кому підпорядковується функція закупівель у Вашій компанії?



Додатковою ілюстрацією ролі закупівель у діяльності компанії є підпорядкування. Так, у більшості випадків функція закупівель підпорядкована керівникам вищого рівня. Найбільш поширеним є підпорядкування Виконавчому директору (26.8%), Фінансовому директору (19.5%) та Операційному директору (17.1%). Такий підхід відображає місце функції закупівель в загальній стратегії організації.

Для більшості компаній (66%) притаманний високий рівень централізації. Зазвичай, організаційна структура функції закупівель обумовлена структурою прийняття рішень в компанії. Відповідно, перевагою, якою користуються при централізації закупівель, є відносна легкість прийняття управлінських рішень.

Вкажіть, будь ласка, рівень централізації функції закупівель у Вашій організації



В рамках розвитку закупівельної функції в Україні компанії, починаючи з 2018 року, все більше і більше уваги стали приділяти важливості цієї функції і цінності, яку вона може принести компанії. CEO стали більш вибірково ставитися до того, хто очолює цю функцію, їхні вимоги до компетенції людей в закупівлях постійно зростають, у зв'язку з цим на ринку є «голом хороших і компетентних кадрів».



Олена Курамшина
Директор із закупівель
компанії INTECH

Окремо слід відзначити роль діджиталізації функції закупівель, коли використання внутрішніх IT-інструментів спрощують координацію закупівлі для різних підрозділів компанії (див. розділ Технології).



Наталія Шаповал

Організатор опитування,
Віцепрезидентка,
департамент економіко-політичних досліджень
Київська школа економіки

«Компанії вибудовують різні типи організаційних структур функції закупівель. Обрана модель, централізована чи децентралізована, дасть найбільше віддачі тоді, коли вона відповідає загальній стратегії компанії та системі прийняття рішень. І саме забезпечення такої синергії вирізняє Лідерів закупівель».

Операційна ефективність функції закупівель

Згідно з проведеним опитуванням, понад 85% респондентів вважають, що найбільш пріоритетними завданнями, які керівництво компанії ставить перед функцією закупівель, все ще залишається зниження вартості матеріалів/послуг, забезпечуючи при цьому належну їх якість та безперебійність поставок.

На які із перелічених результатів очікує керівництво вашої компанії від роботи функції закупівель?



Останні події у світі показали, що закупівлям необхідно не тільки ефективно задовольняти поточні потреби внутрішніх клієнтів, а й готуватися до потреб, що виникнуть у майбутньому.

Для покращення розуміння потреб замовників, згідно з результатами опитування, 60% респондентів залучають представників функції закупівель до процесів визначення стратегій, пріоритетних проектів та потреб компанії, 57% окремо узгоджують цілі закупівель з цілями функцій. 55% респондентів залучають замовників до процесу управління категоріями (розробка категорійних стратегій).

Водночас лише 37,5% респондентів проводять регулярну оцінку діяльності функції закупівель внутрішніми замовниками. 23% не проводять такої оцінки взагалі, що є досить показовим, адже зворотній зв'язок від замовників в реальному часі є критичним для того, щоб оперативного реагувати та бути готовими до змін. Результати такої оцінки мають чітко вказувати, на яких сферах потрібно сфокусуватися, та стати базою для розробки чіткого плану дій.

Незважаючи на досить низький рівень збору зворотного зв'язку, 53% респондентів вважають, що внутрішні замовники позитивно оцінюють їхню роботу. Водночас 93% опитаних самостійно оцінюють свою роботу як ефективну.

50% опитаних вважають, що суперечливі пріоритети, які зміщують фокус функції закупівель, є ключовою перешкодою для реалізації потенціалу функції закупівель. 42,5% говорять про неефективну взаємодію всередині компанії.

Вкажіть, будь ласка, три основні перешкоди, що не дозволяють повною мірою реалізувати потенціал функції закупівель всередині компанії?



Передові практики широко використовують інструменти інтегрованого бізнес-планування та S&OP для підвищення рівня взаємодії між функціями компанії, а також SLAs для узгодження пріоритетів та очікувань між департаментами.

Не менш важливим інструментом для забезпечення безперебійності поставок є управління ризиками. Розробка реєстрів ризиків, методології їхнього оцінювання та управління на регулярній основі є важливою складовою підготовки функції закупівель до майбутніх викликів.

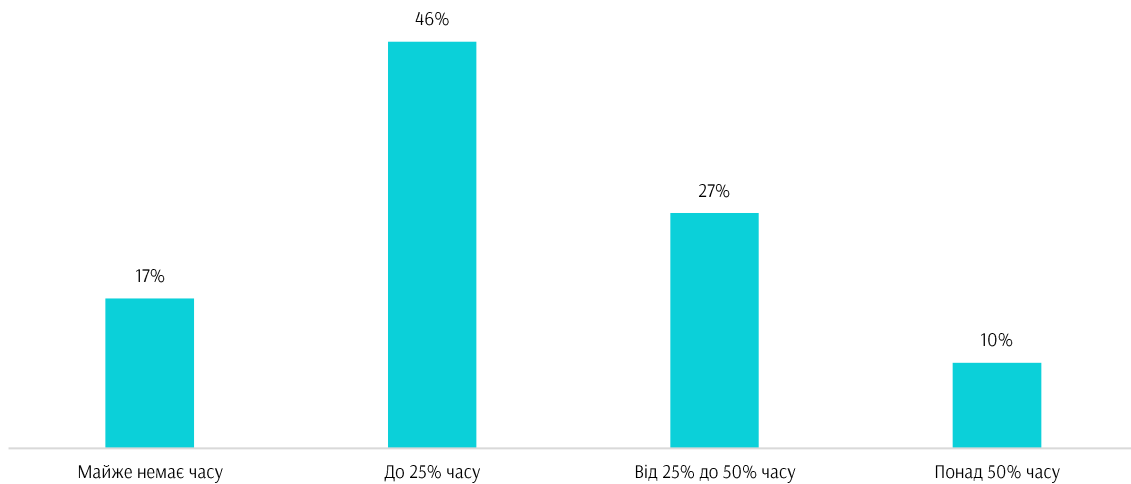


Якщо керівник витрачає більшість часу на операційну роботу, це свідчить тільки про те, що він «пожежник», який постійно гасить пожежі. Керівник повинен спрямовувати свій час на стратегію, розвиток функції та відносин з ключовими постачальниками. Необхідно відбудувати цілісний End 2 End бізнес-процес, реалізовувати задачі діджиталізації, розвивати аналітику, формувати сильну команду, здійснювати постійний моніторинг змін та коригувальні дії. Причини для операційного навантаження керівника можуть бути різними, але без системних змін та стратегії прогресу не буде і компанія втратить позиції на ринку.



Дмитро Пташник
Керівник
департаменту
закупівель, МХП

Скільки часу ви як керівник функції маєте змогу витратити на стратегічні завдання розвитку закупівель?



Трансформація функції закупівель потребує виваженого підходу на основі чіткої стратегії, яка є продовженням функції закупівель, що в свою чергу є продовженням загальної стратегії компанії. Лідери закупівель мають сформулювати чітке розуміння розвитку функції та інтегрувати його в дорожню карту. Це в свою чергу вимагає від керівника значних інвестицій, зокрема часу. Згідно з опитуванням, 46% респондентів витрачають на стратегічні завдання розвитку лише до 25% часу, а 17% не мають на це часу взагалі. Причиною цьому є постійне «гасіння пожеж» та великий обсяг операційної роботи. Перш ніж займатися вирішенням стратегічних питань, важливо мінімізувати операційне навантаження за допомогою реінжинірингу бізнес-процесів та їхньої автоматизації, що вивільнить необхідний ресурс для задач стратегічного розвитку функції закупівель.

Назар Фармага

Організатор опитування, директор, департамент консалтингу, «Делойт» в Україні



«Функція закупівель має забезпечувати не тільки високий показник економії та сервісного рівня, а і стратегічно управляти власною діяльністю задля отримання позитивного ефекту на бізнес-показники компанії. Чіткий розподіл функціоналу і ролей, SLA з внутрішніми клієнтами, діджиталізація процесу закупівель з управлінською аналітикою та категорійні стратегії – це чотири стовпи, на яких будується високоефективна функція закупівель»

4

Команди та компетенції

Від суперництва до співпраці

Для сучасного лідерства за нинішніх динамічних умов властиве швидке ухвалення рішень, відкрита та регулярна комунікація, а також конкретні дії на противагу прокрастинації. Це збалансованість між постійним кризовим управлінням та довгостроковим бізнес-плануванням.



В епоху дуже різких змін важливими факторами успіху команди є критичне мислення та максимально точне позиціювання на мапі загального економічного та професійного контексту. Звірка власної рефлексії та думок лідерів дозволяє вирішити цю проблему максимально швидко і потім витратити меншу кількість ресурсів на досягнення цілей бізнесу. Зі свого боку, вважаємо за необхідне інвестувати в розвиток рівня професіоналізму фахівців в сфері закупівель України через обмін досвідом та розповсюдження практик, які дають реальні результати.



Павло Симоненко
Директор із закупівель
ТОВ «ДТЕК ЕНЕРГО»

Толерантність до невизначеності. Скорочення горизонтів планування. Збільшення навантаження на команду при зменшенні кількості людей. Ментальне здоров'я

За умов нової реальності, з якою зустрівся світ у 2020 році, з'явилася потреба в адаптації підходів в тому числі і в закупівлях. Як показують результати нашого дослідження - зміщення акценту від вузької експертності до універсальності. Коли кожен член команди може поєднувати в собі кілька ключових компетенцій.

Які функціональні компетенції членів Вашої команди Ви вважаєте пріоритетними для розвитку організації?



Більшість керівників закупівельної функції оцінюють високий рівень розвитку (понад 60%) цих компетенцій в своїх командах.

За таких обставин відбулося кілька змін в парадигмі командної роботи:

Усвідомлення ролі функції в стійкості компанії та можливих наслідків у випадку поразки.

Необхідність пошуку балансу між швидкістю та якістю прийнятих рішень. Потреба прискореного впровадження змін.

Як знайти баланс між тиском відповідальності з одного боку, та відчуттям індивідуальних можливостей кожного члена команди для утримання його від “вигорання”.

Результатом впливу зовнішніх чинників та реакції на них стало відкриття цінності взаємодії в команді за екстремальних навантажень та невизначеності. Відбулася трансформація відносин з парадигми “постачальник” - “замовник” до більш партнерських, які передбачають діалог та розуміння потреб один одного.

Протягом минулого року керівники функції закупівель зустрілися з викликами, що раніше ніколи не були настільки актуальними. Як мотивувати (46% респондентів) та ефективно управляти віддаленими командами (31%), як побудувати ефективну комунікацію та обмін досвідом всередині команди (41%)? Ці питання найбільше хвилювали наших респондентів.

З якими новими управлінськими викликами Ви зіштовхнулися протягом цього року?



Руслан Громов'юк

Партнер, Odgers Berndtson Ukraine

«Ідеальна команда за нової реальності - орієнтована на співпрацю, толерантна до невизначеності та здатна докладати надзусиль, при цьому залишаючись ментально здоровою».

5

Технології



Перехід до структурованих процесів на шляху до автоматизації функції

На сьогоднішній день основним фокусом залучення та використання технологій в закупівлях для більшості українських компаній залишаються рішення для збільшення прозорості та зменшення ручної праці та адміністративного навантаження для закупівельників та фінансової служби.



З огляду на те, що автоматизація - вже не просто бажання поліпшити процес, а необхідність, то в командах закупівель з'являються нові позиції, такі як менеджери з автоматизації, бізнес аналітики (закупівельні процеси), і в великих компаніях - розробники і тестувальники».



Олена Курамшина
Директор із закупівель
компанії INTECH

Переважна більшість респондентів відзначила, що автоматизація проведення закупівельних процедур, отримання рахунків та проведення проплат, підготовка та затвердження контрактів, управління заявками та тендерами, а також відслідковування та отримання товарів та послуг є пріоритетами для них. Така ситуація досить сильно відрізняється від пріоритетів європейських компаній, де фокусом для технологічних рішень після викликів коронавірусу стала автоматизація більш тісних відносин з постачальниками та самообслуговування, формування аналітики для управління фінансовими ризиками з ринку та радикальне зменшення адміністративного навантаження в категоріях витрат малої вартості через запровадження каталогів та маркет-плейсів.

Зазначте, будь ласка, які етапи проведення закупівель Вашої організації покриті



Які із зазначених технологій Ви плануєте впровадити протягом наступних двох років?



Варто відзначити, що керівники закупівель розуміють важливість розвитку в цьому напрямку, а тому вони підтвердили, що на наступні роки вони спробують визначити можливості для запровадження рішень електронного документообігу з постачальниками, взаємодії всередині компанії, спеціалізованих рішень для управління наскрізним процесом закупівель, інтегрованих модулів закупівель як частини ERP систем для бізнесу та рішень з управління ризиками контрагентів та каталогами постачальників.

Які задачі Ви плануєте вирішити, впровадивши обрані технології



Учасники опитування майже однотайно відзначають, що такі заходи дозволяють їм та керівництву їхніх компаній підвищити швидкість процесів закупівель, покращити якість даних для прийняття рішень, підвищити прозорість та стабільність поставок, а також зменшити адміністративні витрати. Цікаво відзначити, що економічні вигоди через додаткові заощадження та оптимізацію робочого капіталу є для респондентів скоріше похідним другорядним фактором від запровадження нових технологій.

Окремо варто відзначити практики та підходи до використання технологій з управління даними та аналітикою. Виходячи з досягнутого рівня поширення базових рішень автоматизації закупівельних процесів, більшість спеціалістів в своїй роботі фокусуються на аналізі витрат та запасів компаній, аналізі ринку та відслідковуванні економії в процесі управління закупівлями. При цьому, стандартизація та автоматизація аналітичних звітів запроваджена на менше ніж 50% підприємств наших респондентів. Це досить низький показник в порівнянні з компаніями передових країн, де через використання BPMMS та роботів рівень автоматизації звітів сягає понад 90%.

Серед найбільших перепон для досягнення вищого рівня автоматизації своїх процесів в майбутньому наші учасники зазначили велику кількість та погану інтеграцію між різними наявними програмними продуктами своїх підприємств, брак коштів/фінансування, брак внутрішніх ІТ ресурсів/внутрішньої підтримки, незрілість процесів, недостатню кваліфікацію працівників та погану якість даних. Це в свою чергу вимагатиме від самих лідерів більш активної позиції для розробки та узгодження бізнес кейсів для нових продуктів, забезпечення відповідності нових технологічних рішень в закупівлях загальним стратегіям автоматизації їхніх компаній, більше уваги на практики розвитку та впровадження технологічних проектів разом з ІТ колегами та управління змінами.

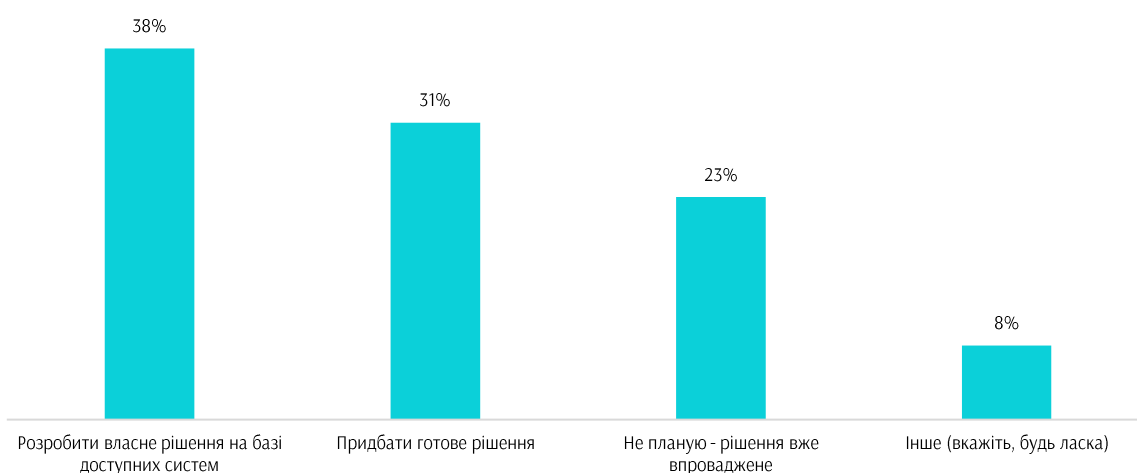
Як Ви вважаєте, що з перерахованого є найбільшими перешкодами для впровадження цифрових технологій в закупівельну діяльність Вашої організації?



Цікавим окремим аргументом для технологічних гравців на ринку України є те, що більшість респондентів також наголосили, що жодне з представлених на ринку рішень не покриває специфіки процесів їхніх компаній. Це має стати досить гарним стратегічним завданням для розробників та власників відповідних продуктів для функції закупівель.

Можливо, власне саме з цієї причини 38% лідерів закупівель для впровадження нових технологічних рішень на своїх підприємствах в майбутньому планують розробити власне рішення на базі доступних систем. І тут ми бачимо різницю в підходах керівників функції з їхніми колегами в передових країнах, які в переважній більшості розглядають залучення розроблених та гарно протестованих рішень зі сторони. В цьому ми бачимо протиріччя, обумовлене фрагментарністю в майбутньому.

Яку стратегію Ви плануєте використовувати для впровадження цифрового рішення у функції закупівель?



Олександр Водотика

Ініціатор ідеї дослідження,
Керівник служби закупівель та постачання в Центральній Європі при міжнародній компанії Кока-Кола Хелленік (Відень, Австрія)
Засновник професійної платформи #ПрактикиДляПрактиків

«Мені надзвичайно приємно, що лідери служби закупівель в Україні отримують дієвий інструмент оцінки, порівняння та пріоритизування своїх програм та проектів через участь в такому першому широкому національному опитнику! Сподіваюся, що наша ініціатива стане регулярним річним заходом в майбутньому».

6

Про авторів
дослідження



Київська школа економіки – ТОП-заклад вищої освіти в Україні, який пропонує навчальні програми з економіки, бізнес-освіти та публічного управління. KSE також є провідною установою у Східній Європі в галузі економічної освіти, досліджень та політичних консультацій, зокрема, завдяки своєму аналітичному напрямку. Бути успішними у адвокації та діалозі з полісмейкерами Київській школі економіки дозволяє унікальна експертиза дослідників аналітичних центрів - з питань макроекономічного моделювання, економіки охорони здоров'я та інших.



Центр вдосконалення закупівель Київської школи економіки – це навчально-аналітичний центр, створений для підвищення професійності у закупівлях, допомоги державним структурам та бізнесу в переході до ефективної моделі, де закупівлі є частиною стратегії створення доданої вартості або послуг для суспільства. Центр проводить навчання для закупівельників публічного та комерційного секторів (600+ випускників), створює інтерактивні сервіси та робить аналітичні дослідження в сфері закупівель.



«Делойт» (Deloitte) – глобальна мережа компаній, що надають послуги з аудиту і консалтингу. Із сумою глобальних доходів у розмірі 47,6 мільярда доларів США за 2020 фінансовий рік компанія «Делойт» є найбільшою компанією у світі з надання професійних послуг. Понад 330 тисяч співробітників «Делойт» працюють в більш ніж 150 країнах світу. Завдяки глобальній мережі «Делойт», а також понад 25-річному досвіду роботи в Україні, «Делойт» відкриває своїм клієнтам можливості світового класу та надає високоякісні послуги, які спрямовані на підтримку та надання комплексних інтегрованих рішень щодо економічної діяльності клієнтів у різних галузях економіки.



Оджерс Берндтсон Україна - міжнародна компанія в сфері пошуку топ менеджменту, оцінки та розвитку лідерства, а також підвищення організаційної ефективності. Компанія має 63 офіси у 30 країнах світу, є членом Асоціації консультантів з пошуку управлінського персоналу (the Association of Executive Search Consultants). Штаб-квартира компанії знаходиться в Лондоні. В Україні раніше компанія працювала під брендом Talent Advisors. Співпраця з Odgers Berndtson почалася з 2010 року, а з 2017 року компанія офіційно працює під брендом Odgers Berndtson. З 2015 року Odgers Berndtson бере активну участь у пошуку талантів для міністерств, центральних органів влади, органів місцевого самоврядування та державних компаній. Партнери компанії активно беруть участь у реформах, спрямованих на підвищення якості державної служби та впровадження корпоративного управління в компаніях з державною власністю.

7

Контакти



Центр вдосконалення закупівель Київської школи економіки



cep.kse.ua



cep@kse.org.ua



facebook.com/CEP.KSE



+38 067 434 72 05

«Делойт» в Україні



www.deloitte.ua



uakyivmail@deloitte.ua



facebook.com/DeloitteUA



+38 044 490 90 00

Оджерс Берндтсон Україна



odgersberndtson.com/en-ua



info@odgersberndtson.com



facebook.com/odgersberndtsonukraine



+38 095 295 74 17
