

УДК: 657.6

СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНЫХ ЗАКУПОК КАК СРЕДСТВО УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

© 2018 г. Р. М. Хальфин

ПАО «Т Плюс», г. Москва

Рассмотрены применяемые в российской промышленности системы корпоративных закупок. Проанализированы их недостатки, требующие устранения в ходе модернизации систем материально-технического обеспечения. Доказано, что формирование корпоративных компетенций в области организации закупок и управления с их помощью производственными затратами является важнейшей задачей совершенствования систем материально-технического обеспечения в российских коммерческих организациях.

Ключевые слова: материально-техническое обеспечение; закупки; управление затратами; оппортунистическое поведение; производственная система.

Corporate procurement systems used in the Russian industry are considered. Consider their shortcomings to be overcome in the course of modernization of system of logistics. It is proved that the formation of corporate competencies in the field of procurement and management of production costs with their help is the most important task of improving logistics systems in Russian commercial organizations.

Key words: logistics; procurement; cost management; opportunistic behavior; production system.

Одним из следствий развития рыночных отношений в России, оказывающих влияние на современное состояние промышленности и перспективы ее развития в условиях реиндустриализации, является усиление конкуренции практически во всех секторах коммерческой деятельности. При этом необходимо отметить, что рост конкуренции проявляется на всех рынках, включая различные рынки факторов производства. Однако, прежде всего она проявляется на товарных рынках как в части конкуренции между поставщиками, так и между потребителями в части приобретения материальных, топливно-энергетических и иных ресурсов (включая интеллектуальные и информационные ресурсы).

В структуре себестоимости продукции предприятий большинства отраслей затраты на закупки материальных и иных ресур-

сов занимают значительную долю (рис. 1). Фактическое состояние материально-технического обеспечения (МТО) предприятий и бизнес-групп России исследовано, но недостаточно для рационализации системы МТО. Это существенно затрудняет выработку модели стратегического развития и конкретных направлений логистической рационализации материально-технического обеспечения, что свидетельствует об актуальности задачи оптимизации расходов на материально-техническое обеспечение предприятий промышленности и, соответственно, совершенствования системы закупок материальных и иных ресурсов в промышленных предприятиях и бизнес-группах.

Одним из проявлений конкуренции и последствий снижения издержек производства, связанных с материально-техничес-

ким обеспечением, стали конкурсные закупки, все более активно применяемые коммерческими организациями, — неотъемлемая часть обеспечения государственных нужд. Среди компаний, имеющих развитую систему конкурсных процедур, «ГК Росатом», «Лукойл», «Сургутнефтегаз», «Сибнефть», «Т Плюс», «Дальэнерго», «Уралмаш», «Таганрогский металлургический завод», «КамАЗ», «Трансмашхолдинг», «Синара» и многие другие российские компании [3]. По различным оценкам, размер экономии на издержках, связанных с материально-техническим обеспечением, в результате применения конкурсов составляет по разным источникам 10–15% от первоначально планировавшейся цены договора [4].

В настоящий момент организация закупочной деятельности российских юридических лиц определяется принадлежностью заказчика закупки к субъектам регулирования специальных федеральных законов (Федеральный закон от 05.04.2013 г. №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», Федеральный закон от 18.07.2011 г. №223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц») либо отсут-

ствием такого специального регулирования в отношении компании, что позволяет выделить три основные группы заказчиков и, соответственно, три подхода к организации бизнес-процессов: государственные и муниципальные закупки (44-ФЗ), закупки регулируемых организаций (223-ФЗ) и нерегулируемые закупки коммерческих организаций.

Процесс и процедуры закупок государственных и муниципальных заказчиков полностью регулируются 44-ФЗ, имеющим подробную регламентацию действий заказчика на любом этапе бизнес-процесса формирования и удовлетворения потребности в приобретении.

Для естественных монополий, госкорпораций («Роснефть», «Газпром», «Росатом»), компаний с преобладающим госучастием и организаций, работающих по тарифам, установленных государством, законодательством РФ, предписывается проводить закупки в соответствии с публичным (размещенным в Единой информационной системе zakupki.gov.ru — далее ЕИС) положением о закупках, утвержденных Советом директоров или иным уполномоченным органом данного уровня. Установлены общие принципы закупок, в том числе принцип информационной открытости, в соответствии с которым опубли-



Рис. 1. Доля затрат на закупки в выручке отдельных отраслей (составлено на основе [1, 2])

личивается и раскрывается контролирующим органам существенная часть информации о закупках (в части планирования, отчетности, правил процедур, обоснования и фиксации решений заказчика по конкретным закупкам), процедуры закупок частично регламентированы. Коммерческие организации, находящиеся за контуром регулирования 223-ФЗ, при проведении закупок руководствуются общими положениями Гражданского кодекса в части заключения договоров и организации торгов в случае, если торги применяются для выбора контрагентов.

Первым обстоятельным исследованием состояния конкурсных закупок в экономике России стал отчет Всемирного банка [5], в котором указывалось, что к окончанию первого десятилетия постсоветского периода для преобладающего большинства организаций российского коммерческого сектора в части организации закупок в системе МТО характерно следующее:

— хозяйствующие субъекты периодически анализируют состояние рынков материально-технических и иных ресурсов, связанных со своими системами МТО;

— хозяйствующие субъекты стремятся к долгосрочным отношениям с ограниченным кругом поставщиков, надежность которых подтверждена опытом предшествующего сотрудничества;

— хозяйствующие субъекты, как правило, составляют ежегодные планы закупок с учетом своих покупательских потребностей и перспектив их изменения;

— большинство хозяйствующих субъектов регулярно разрабатывают сметы расходов, связанных с отдельными закупками (при этом учитываются факторы, связанные с положением на финансовых рынках);

— для российского бизнеса характерны письменные приглашения к представлению котировок, однако в приглашениях, как правило, не сообщаются критерии оценки предложений;

— договоры с поставщиками составляются с учетом технических особенностей поставляемых ресурсов, их качества, гарантийного срока, эксплуатационной экономичности;

— российским хозяйствующим субъектам присуще стремление вести переговоры о цене с потенциальными поставщиками.

Несмотря на то, что с момента выхода в свет отчета [5] прошло около пятнадцати лет, его положения остаются достаточно актуальными и в наше время. Это признается авторами, исследовавшими данный вопрос после 2015 года [6, 7].

Большинство отечественных исследователей, анализировавших состояние российских систем МТО и логистических систем, наиболее часто сосредотачивают внимание на следующих проблемах и недостатках материально-технического обеспечения, в т.ч. организации закупок [8, 9, 10, 11]:

— чрезмерные запасы материальных ресурсов, обусловленные стремлением избежать их дефицита, что замедляет оборачиваемость оборотных средств;

— слабое использование в МТО услуг профессиональных логистических посредников;

— преобладание транзитной формы снабжения, несмотря на ее низкую надежность и длительность выполнения поставок;

— избыточные логистические издержки, в числе прочего связанные со стремлением хозяйствующих субъектов к минимизации затрат на МТО по отдельным статьям (локальной минимизации) без учета общих издержек логистической системы (отбор поставщиков, как правило, по критерию минимальной цены);

— отсутствие устоявшихся механизмов и методов управления материально-техническим обеспечением, недостаточная скоординированность деятельности служб МТО;

— нерациональная структура материально-технического обеспечения, низкий уровень централизации закупок;

— недостаток компетенций в области материально-технического обеспечения, в т.ч. отсутствие специально подготовленного персонала;

— низкий уровень развития корпоративной культуры в сфере закупок;

— злоупотребления персонала и руководства при закупках материально-технических и иных ресурсов.

Последнее представляется чрезвычайно важным, так как характерный для процессов закупки конфликт интересов неизбежно возникает в этих условиях.

Вышеперечисленное характеризует взгляд исследователей-теоретиков на рассматри-

ваемую проблему. По мнению практиков, работающих в сфере закупок, серьезной ошибкой многих специалистов по закупкам является попытка переноса без существенных изменений практики конкурсных закупок для государственных нужд в коммерческую сферу. Причины ошибочности таких подходов следующие:

1) государственные закупки имеют существенно отличающееся от закупок коммерческих организаций законодательное регулирование;

2) приоритеты закупочной деятельности государственных организаций и коммерческих организаций существенно различаются.

Последнее представляется весьма важным в контексте нашего исследования. Борьба с коррупцией и стимулирование отечественных производителей декларируются как важнейшие цели государства, реализуемые в том числе при госзакупках. Примечательно, что один из первых директивных документов в области закупочной деятельности — Указ Президента РФ от 08.04.97 №305 — озаглавлен «О первоочередных мерах по предотвращению коррупции и сокращению бюджетных расходов при организации закупки продукции для государственных нужд». Во многих случаях эти аспекты коммерческих закупок не рассматривались должным образом, а в качестве критерия успешности закупки рассматривалась ее экономическая эффективность. Это представляется неправильным, так как конфликт интересов характерен не только для государственных, но и для коммерческих закупок. Понятие коррупции «по определению» рассматривается как свойство государственных служащих. Однако на практике недобросовестные специалисты по закупкам встречаются и в коммерческих организациях.

Здесь следует отметить, что не только недобросовестность и корыстные цели могут стать причинами неэффективной деятельности персонала коммерческих организаций при закупках. Весьма часто причинами этого являются недостаточная компетентность сотрудников, неправильно понимаемые корпоративные интересы и приоритеты. Анализ таких явлений наиболее результативен на основе рассмотрения категории «оппортунистическое поведение».

Сравнительные характеристики различных способов организации закупок в коммерческой деятельности, применяемых в современной России, их преимущества и недостатки представлены в таблице 1. Этот анализ, выполненный в работах [4, 12], представляется нам наиболее обстоятельным.

В то же время мы не вполне согласны с широко распространенными в российской экономической литературе взглядами на тотальную нерациональность и низкую эффективность МТО и необходимость скорейшей централизации корпоративных закупок и перехода от транзитной формы снабжения к складской. Мы согласны с исследователями [13, 14, 9], утверждающими, что целесообразность этих мероприятий в условиях конкретной компании следует обосновывать как опираясь на результаты анализа затрат, так и оценку возникающих при преобразовании системы МТО рисков. Наряду с описанными выше должны быть проанализированы проблемы в организации МТО, которым не уделяется должное внимание в отечественных исследованиях по проблемам МТО вообще и закупок в частности. Некоторые из них перечислены ниже.

В теории и практике управления российскими системами МТО мероприятия по совершенствованию механизмов и методов закупок, как правило, не опираются на корпоративные стратегии развития бизнеса. Надо отметить, что практически во всех сферах корпоративного управления роль стратегии в разработке локальных инновационных проектов и отдельных мероприятий исследователями не оспаривается. В то же время система МТО и, в частности, закупки редко и без должного обоснования рассматриваются как важный объект стратегического развития. В большинстве компаний модернизация МТО осуществляется исходя из общих представлений о прогрессивности тех или иных механизмов и методов, а не на основе корпоративных стратегических целей.

Так, С.В. Смоляго указывает: «Например, стратегия лидерства по продукту в обязательном порядке предполагает использование качественных и дорогих ресурсов, формирование устойчивых партнерских отношений с ключевыми поставщиками, создание необходимых запасов для обеспечения

сервиса, гарантийного и постгарантийного обслуживания, тщательный подбор производственных ресурсов в соответствии с технологией изготовления и потребительскими характеристиками выпускаемого продукта. Использование в данной ситуации таких стандартных приемов экономии, как закупка максимально дешевых ресурсов на конкурсной основе, передача функций по материально-техническому обеспечению от производственных подразделений центральному аппарату, стандартизация требований к ресурсам, скорее всего, приведут к поставкам некондиционного сырья, материалов и комплектующих, перебоям в снабжении, ухудшению потребительских характеристик продукции,

последующей потере рыночных позиций и финансовых результатов...» [13].

Из этого положения, с автором которого мы вполне согласны, следует, что модернизацию МТО на предприятиях и в бизнес-группах нельзя сводить к применению «стандартного» набора методов и процедур (аутсорсинг, централизация закупок и др.), наиболее пригодных, по мнению автора [13], для корпоративной стратегии лидерства по издержкам.

Вышеуказанное подтверждает тезис о том, что необходимо включение в государственную и отраслевую промышленную политику механизмов и институтов развития и совершенствования МТО на корпоративном уровне.

Таблица 1

Сравнительные характеристики наиболее часто применяемых способов организации конкурсных закупок (составлено на основе [4, 12])

Способ закупки	Достоинства	Недостатки
Открытые торги	Возможность получения большого числа конкурентных предложений и как следствие — достижение цены ниже среднерыночной	Длительная процедура, требующая привлечения многочисленных квалифицированных специалистов (подготовка закупочной документации, анализ конкурентных предложений и т.д.), сложность отказа от заключения договора заказчиком при недостижении цели закупки
Закрытые торги	Участие в торгах, как правило, проверенных поставщиков. Достижение относительно низкой цены	Длительная процедура, требующая привлечения многочисленных квалифицированных специалистов. Ограничение конкуренции среди участников. Сложность отказа от заключения договора заказчиком при недостижении цели закупки
Двухэтапные торги	Возможность привлечения большого числа конкурентных предложений. Возможность изменения условий закупки в процессе торгов	Длительная и дорогостоящая процедура. Сложность отказа от заключения договора заказчиком при недостижении цели закупки
Запрос котировок (цен)	Сравнительно быстрая процедура, не требующая больших затрат на ее организацию	Ограниченные возможности снижения цены контракта. Невозможность уточнения требований заказчика (применимо только для простой продукции)
Обратный аукцион (редукцион)	Возможность снижения цены до уровня ниже рыночной	Относительно длительная процедура
Конкурентные переговоры	Возможность уточнения запросов покупателя и уточнения предложений	Относительно длительная процедура

Отдельные предприятия и даже бизнес-группы, как правило, затрудняются самостоятельно решать проблемы модернизации своих систем материально-технического обеспечения ввиду ограниченности доступных им ресурсов, ограниченных сроков принятия и исполнения решений, возникающих конфликтов между отдельными участниками цепочек поставок, зависимости большинства предприятий и бизнес-групп от импорта технически сложных товаров, производство которых в России было уничтожено в ходе «рыночных реформ» первого постсоветского десятилетия.

Формирование корпоративных компетенций в области организации закупок и управления с их помощью производственными затратами является важнейшей задачей совершенствования систем МТО в российских коммерческих организациях.

Литература

1. *Смоляго С.В.* Стратегия развития материально-технического обеспечения распределительных сетевых компаний энергетики России. / Дисс. на соиск. уч. степ. к.э.н. — М., 2017. — 212 с.
2. *Фейгенсон Н.Б., Мацкевич И.С., Липецкая М.С.* Бережливое производство и системы менеджмента качества: серия докладов (зеленых книг) в рамках проекта «Промышленный и технологический форсайт Российской Федерации». — СПб.: Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад», 2012. — С. 35.
3. *Соловьев Д.Е.* Концепция оптимизации системы материально-технического обеспечения предприятия. — М.: Издательство Московского гуманитарного университета, 2014. — 32 с.
4. *Кузнецов К.В.* Настольная книга поставщика и закупщика: торги, конкурсы, тендеры. — М.: Альпина Паблицер, 2003. — С. 180.
5. Отчет Всемирного банка «О состоянии закупок в стране» // Информационно-аналитический бюллетень «Конкурсные торги». — 2002. — №1–2. — С. 2–97.
6. *Любимова Н.Г.* Оценка достижения индикаторов первого этапа реализации энергетической стратегии // Вестник Университета (ГУУ). — 2016. — №7–8. — С. 30–35.
7. *Макаров А.Д., Пономарев А.В.* Методический подход к управлению риском недопоставок в системе материально-технического обеспечения // Экономика и управление. — 2014. — №3. — С. 49–52.
8. *Панасенко Е.* Проблемы логистики на крупных промышленных предприятиях и пути их решения // Логистика. — 2013. — №10. — С. 38–41.
9. *Покровский И.* Системные риски снабжения российского производства электронной аппаратуры // Эксперт. — 2012. — №41. — С. 24–27.
10. Модель зрелости закупок. Анализ функции закупок в российских компаниях [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.kpmg.com/RU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Procurement%20surey.pdf>. (Дата обращения: 22.08.2016 г.).
11. *Филиппов А.П.* Формирование и развитие государственной контрактной системы в субъекте Российской Федерации / Дисс. на соиск.уч. степ. к.э.н. — М., 2014. — 195 с.
12. *Соколов Б.Н., Рукин В.В.* Системы внутреннего контроля (организация, методика, практика). — Москва: Экономика, 2007. — 442 с.
13. *Лотвина О.В.* Инновационные подходы к управлению в сфере закупок / В сборнике: Актуальные вопросы повышения эффективности управления закупками столичного мегаполиса. Материалы международной научно-практической конференции. Ответственный редактор И.П. Гладилина. — 2016. — С. 101–104.

Поступила в редакцию

12 февраля 2018 г.



Хальфин Руслан Маратович — руководитель департамента внутреннего контроля ПАО «Т Плюс», эксперт рабочей группы Экспертного совета при Правительстве РФ по вопросам совершенствования закупок.

Khalfin Ruslan Maratovich — supervisor of internal control Department of PJSC «T Plus», the expert of working group of the Expert Council under the RF Government on improving procurement.

143421, Московская обл., Красногорский район, автодорога «Балтия»
территория 26 км бизнес-центр «Рига-Ленд», стр. 3
highway «Baltia» 26 km territory of business center «Riga-land», bld. 3
143421, Krasnogorsk district, Moscow reg., Russia
Тел.: +7 (495) 740-00-00; e-mail: fin25109@gmail.com
