



УДК 338.242

Ильющенко Илья Геннадьевич, доцент, к.э.н., доцент кафедры экономики и менеджмента

«Волжский государственный университет водного транспорта» (ФГБОУ ВО «ВГУВТ»)
603951, г. Нижний Новгород, ул. Нестерова, 5

Кораблева Анна Сергеевна, магистр

«Волжский государственный университет водного транспорта» (ФГБОУ ВО «ВГУВТ»)
603951, г. Нижний Новгород, ул. Нестерова, 5.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Аннотация: Авторами сформулировано значение закупочной деятельности в современных условиях хозяйствования. Рассмотрены основные подходы, к закупочной деятельности, существующие в России и мире. Представлен процесс закупочной деятельности отечественных предприятий. Рассмотрена закупочная деятельность отечественных предприятий нефтехимического производства в рамках функционирования многофункционального сервисного центра. Определены проблемы закупочной деятельности и предложены мероприятия направленные на их преодоление.

Ключевые слова: закупочная деятельность, преимущества, недостатки, эффективность закупок.

Функционирование предприятий непосредственно связано с таким понятием, как закупочная деятельность, так как любое предприятие участвует в процессе обмена как товарно-материальных ценностей (в дальнейшем ТМЦ), так и разнообразных услуг. Оптимизация процесса обмена является одним из ключевых факторов повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия и его конкурентоспособности.

Активные исследования закупочной деятельности в промышленно развитых странах началось во второй половине XX века. За это время существенно изменилось само отношение к закупочной деятельности. Если в начале исследований основное внимание уделялось покупаемым продуктам, то в настоящее время основное внимание сосредоточено на самом процессе закупок, и прежде всего процессе взаимодействия с поставщиками и их результативности [1].

Исследование закупочной деятельности осуществляли многие зарубежные экономисты, такие как Р. Сайсон, Ф. Котлер, К.Л. Келлер, К. Лайсонс, М. Джиллингем и многие другие. Данные авторы аргументированно утверждают, что в настоящее время управление закупочной деятельностью и поставками приобретает стратегическое значение [2, 6].

В Российской Федерации исследования закупочной деятельности носят, прежде всего, теоретический характер. Кроме того, они немногочисленны, ориентированы в основном на «макроуровень» и имеют существенный недостаток - сложность применения их для решения практических задач [2–6].

Эффективная организация закупочной деятельности на предприятии позволяет

оперативно и своевременно обеспечить предприятие необходимым ассортиментом ТМЦ, с учетом требуемого качества и своевременности поставок [4]. Процесс закупочной деятельности на предприятии условно можно разбить на шесть этапов, представленных на рис. 1.

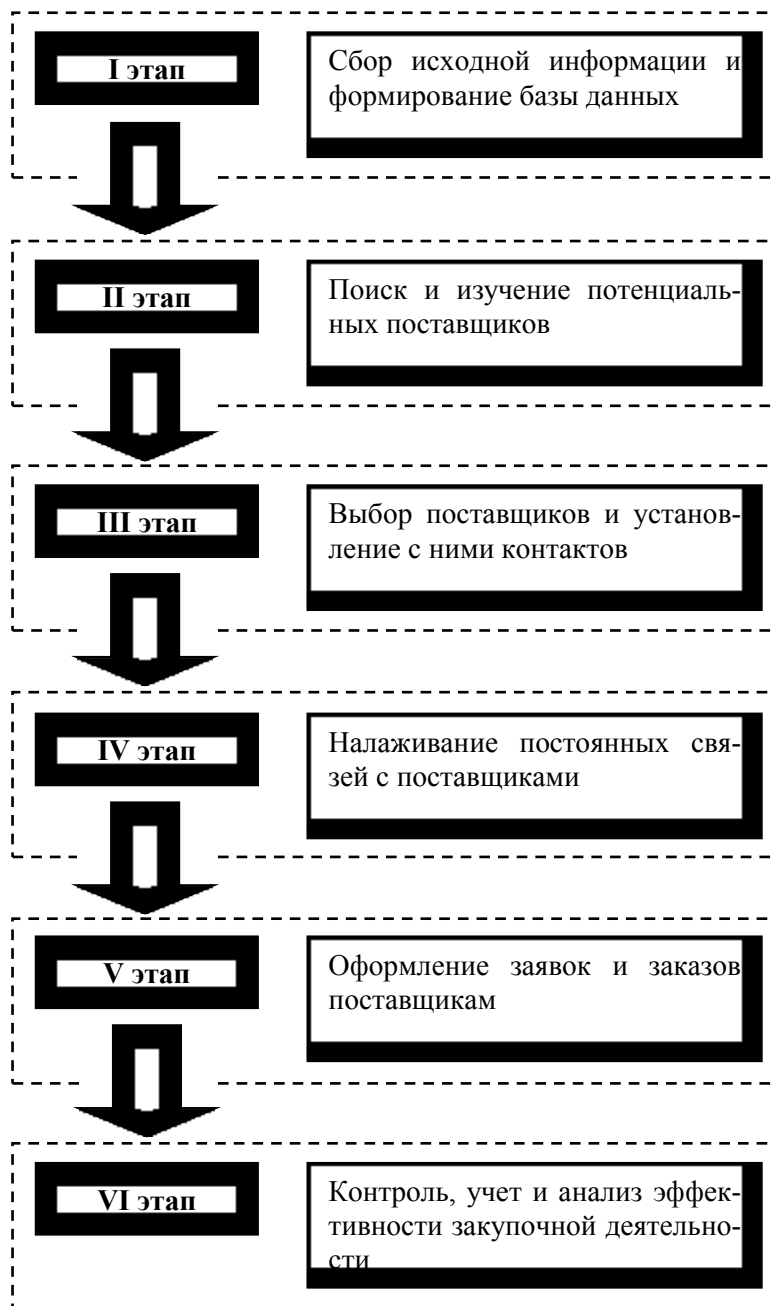


Рис. 1. Этапы закупочной деятельности

Слаженная и урегулированная закупочная деятельность включает в себя до 90 % успеха в реализации создаваемых товаров/услуг предприятием. На примере нефтехимической компании рассмотрим, какие существуют проблемы и как можно их преодолеть.

ПАО «СИБУР Холдинг» является крупнейшей в России интегрированной нефтехимической компанией. Нефтехимические производства обеспечены преимущественно собственным сырьем, производимым сегментом газопереработки и инфраструктуры на основе закупаемых у нефтегазовых компаний побочных продуктов добычи нефти и газа.

Значимый вклад в развитие бизнес-процессов вносит расположенный в Нижнем Новгороде многофункциональный сервисный центр компании – ООО «СИБУР-ЦОБ».

Основная задача этой специализированной деловой площадки заключается в профессиональном выполнении и квалифицированной поддержке непроизводственных процессов предприятий СИБУРа.

ООО «СИБУР-ЦОБ» оказывает предприятиям холдинга широкий комплекс услуг в области экономики и финансов, бухгалтерского и налогового учета, информационных технологий, управления персоналом, документационного и информационного обеспечения.

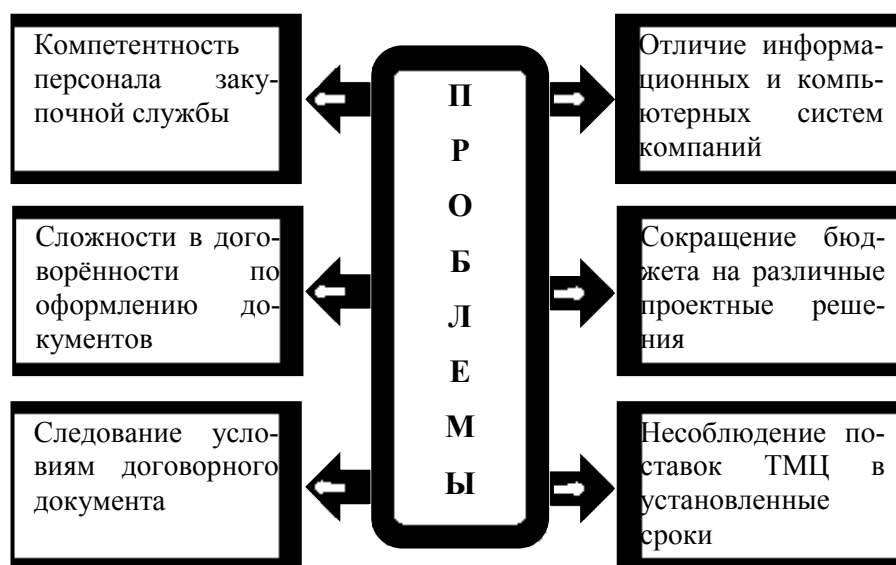
Основная задача ООО «СИБУР-ЦОБ» заключается в профессиональном выполнении и квалифицированной поддержке непроизводственных процессов предприятий СИБУРа:

- *закупка товаров и услуг* – от запроса до расчётов (P2P – Procure to Pay);
- *продажа готовой продукции* – от заключения сделки до получения оплаты (O2C – Order to Cash);
- *подготовка разнообразной отчетности* – от первой записи к финальному документу (R2R – Record to Report);
- *управление персоналом* – найм, кадровое администрирование, начисление зарплаты, обучение и оценка (H2R – Hire to Retire);
- *административная поддержка* – командировки, переводы, регламентация и другие.

На каждом предприятии существует группа сотрудников (закупщики), отвечающих за проведение конкурентных процедур по закупке и выбор поставщика. Далее завершённая процедура направляется в ЦОБ для дальнейшего сопровождения, а именно:

- формирования договорного документа и согласование его с поставщиком и закупщиком со стороны предприятия;
- сопровождение фактической поставки ТМЦ на предприятие;
- контролирование и мониторинг поставки в соответствии с договорными условиями;
- решение вопросов, возникающих от сотрудников предприятий, по поставленным ТМЦ;
- формирование рекламаций в адрес поставщика, если требуется;
- контроль оплаты в адрес контрагента за выполненные обязательства.

В ходе выполнения задач возникают различные нештатные ситуации, несвоевременное реагирование на которые приводит к негативным последствиям, например, к срыву сроков поставок ТМЦ, увеличению затрат и т. д. Анализ нештатных ситуаций, возникающих на предприятии позволяет нам сформулировать наиболее распространённые проблемы (рис. 2).



Рассмотрим проблемы закупочной деятельности более подробно, а также сформулируем возможное решение для данных проблем.

Так как указанный выше алгоритм работы является достаточно обширным, то контролировать все его этапы бывает порой сложно. Отсюда появляется первая проблема закупочной деятельности – **компетентность персонала во всех сферах взаимодействия закупочного процесса.**

Решением данной проблемы является разделение функционалов внутри закупочного процесса. Таким образом, сформировано достаточное кол-во подразделений, занимающихся только одним из направлений. Например, создан Блок управления поддержки закупок (S2P), главная цель которого – заключение договорных документов, сопровождение поставок и доведение закупки до момента совершения оплаты.

Создание отдела по согласованию и проведению платежей, осуществлению валютного контроля, управлению ликвидностью и внутригрупповыми оборотами позволило сформировать Единый расчетный центр.

Таким образом, многофункциональная структура позволяет контролировать каждый этап процесса, а сотрудники подразделений компетентны в сфере своей деятельности, что гарантирует слаженную и качественную работу.

Рассмотрим более подробно закупочную деятельность в рамках S2P:

- расходные договоры и первичные документы;
- контроль своевременности поставок;
- управление запасами;
- аналитическая поддержка закупок.

В закупочной деятельности все зависит от оперативного реагирования и слаженной работы обеих сторон, заключающих договорные отношения. Однако не все бывает гладко. Одной из проблем является **сложность в договорённости по оформлению документов.**

С помощью юридического отдела созданы свои формы договорных документов. Исходя из этого, при проведении конкурентных процедур одним из главных условий является согласие работать по этой форме. Однако бывают случаи, когда заключение договора крайне необходимо в связи с критичностью поставки требуемых МТЦ и компании идут друг другу на уступки для нахождения консенсуса в данном вопросе.

Следующей немаловажной проблемой является **следование условиям договорного документа.**

Чаще все здесь подразумевается:

- выдерживание сроков поставки;
- качество поставленных МТЦ в соответствии с технической характеристикой;
- предоставление необходимых документов при поставке и многое другое.

Чтобы не допустить нарушения каких-либо пунктов, указанных выше, устанавливаются штрафные санкции. Данный способ позволяет обезопасить каждую из сторон в случае возникновения спорных вопросов по поставке. Однако достаточно часто бывает, что одна сторона отказывается от выполнения своих обязательств. К примеру, при условии просрочки поставки МТЦ на 10 календарных дней цена за единицу товара уменьшается на 15 %. При условии просрочки больше 10 календарных дней – на 30 %.

В таком случае поставщику необходимо выставлять первичные бухгалтерские документы с корректной ценой. Однако бывает, что направленные документы идут с первоначальной договорной ценой, но фактически присутствует просрочка поставки – требуются корректировочные либо исправительные документы. Именно в эти моменты достаточно часто поставщики начинают проявлять свою проактивность (не отвечать на электронные письма и звонки либо решать проблему продолжительное время). В данной ситуации на помощь приходит оформление официальных рекламаций (претензий) в адрес контрагента, которые влекут собой юридическое основание. В случае игнорирования направленного обращения можно обращаться в суд для разрешения ситуации. Во избежа-

ние обращения в судебные органы проблема чаще всего заканчивается, и обе стороны приходят к итоговому решению в соответствии с условиями договорного документа

Одной из следующих проблем является **отличие информационных и компьютерных систем компаний**.

Имеется в виду, что если фирма-поставщик работает в 1С и реализуемые им ТМЦ в системе закодированы с определенной единицей измерения и определенным наименованием, то и остальные документы (УПД, СФ и ТОРГ-12) формируются на основании данных системы. Однако учетная система фирмы-покупателя в себе содержит данные ТМЦ с другой единицей измерения и наименованием – здесь возникают сложности, так как провести поступление материалов не получится корректно на основании выставленных документов фирмой-поставщиком.

Для предотвращения подобной ситуации в момент проведения конкурсной процедуры закупщик выявляет все необходимые различия по наименованию, единицам измерения, фасовках и прочим параметрам в закупаемых ТМЦ. При дальнейшем согласовании выявляется возможность и готовность фирмы-поставщика на корректировку своих данных под систему фирмы-покупателя. Если это невозможно, то данная информация указывается в запросе, направляемом в центр обслуживания бизнеса (ЦОБ), и тогда производится в системе замена на аналог данного ТМЦ с помощью сотрудников информационного отдела. В дальнейшем при формировании договорного документа все будет приведено к единому варианту, позволяющему корректно осуществлять дальнейшие этапы сопровождения поставки.

В 2020 году одной из основных проблем не только в России, но и во всем мире, стало распространение вируса COVID-19. Это повлекло за собой неустойчивость во многих сферах жизнеобеспечения населения. Нельзя не сказать, как это отразилось на закупочной деятельности.

В следствии с распространением вируса COVID-19 многие предприятия столкнулись со снижением прибыли. Так как большая часть продукции нефтехимического производства реализуется на экспорт, то закрытие границ повлекло за собой неутешительные снижения в объемах закупок и производства. Каждая организация находит и пробует свои пути решения, однако заключенные договорные обязательства не остаются в стороне.

Таким образом, компания **сокращает бюджеты на различные проектные решения**, которые не несут в себе прямого воздействия на производство. В этом случае руководители подразделений выделяют перечень ТМЦ, необходимый для непосредственного обеспечения производства и вспомогательных сервисов, оставив в стороне второстепенные некритичные товары. Из этого следует расторжение договоров и отказ от некоторых закупок.

Другой стороной закрытия границ является **невозможность поставки в срок ТМЦ**, поставляемого из-за рубежа. Чтобы не потерять свои денежные средства фирмы-поставщики направляют официальные письма в адрес фирмы-покупателя с просьбой не применять штрафные санкции в их адрес, так как случилась непредвиденная форс-мажорная ситуация. В большей степени данные письма принимаются во внимание и создаются дополнительные соглашения по переносам сроков поставки. Однако некоторые компании не могут гарантировать поставку ТМЦ в принципе, так как не имеют понимания когда откроются границы и, к примеру, завод-изготовитель сможет отправить ТМЦ.

Еще одной проблемой введенного режима самоизоляции, отражающемся на закупочной деятельности являются **срочные закупки всех необходимых средств индивидуальной защиты (СИЗ), антисептиков и т. д.** Фирмы-поставщики значительно увеличивают цены на данные МТР, однако гарантируют поставку в кратчайшие сроки. Эта ситуация влечет за собой трату бюджета в достаточно больших размерах.

Следует отметить, что проблемы, связанные распространением вируса COVID-19 носят временный характер и можно считать, что проблемы, с ним связанные, будут устранены в ближайшее время.

В завершение исследования сделаем следующие выводы:

Во-первых, мировой опыт управления хозяйствующими субъектами, позволяет определить закупочную деятельность как ключевой фактор повышения эффективности хозяйственной деятельности современного предприятия.

Во-вторых, зарубежные экономисты утверждают, что в настоящее время управление закупочной деятельностью и поставками приобретает стратегическое значение, а основное внимание в процессе закупочной деятельности стало уделяться процессу взаимодействия с поставщиками и их результативности.

В-третьих, отечественные исследования закупочной деятельности немногочисленны и носят, прежде всего, теоретическое направление, и как следствие этого не применимы на практике.

В-четвертых, сформулированные проблемы и сделанные предложения по их преодолению носят, прежде всего, практическую направленность и ориентированы на работу службы закупок предприятия нефтехимического производства в рамках функционирования многофункционального сервисного центра.

В-пятых, внештатная ситуация вызванная распространением вируса COVID-19 негативно отразилась на результатах хозяйственной деятельности всех без исключения отечественных предприятий, а также негативно отразилась на эффективности их закупочной деятельности.

Список литературы:

- 1 Нищеретов, К.А. Эволюция подходов к закупочной деятельности в России и за рубежом / К.А. Нищеретов // Международный научно-исследовательский журнал. – 2019. – № 9-2 (87). – С. 99–102.
- 2 Груздев, Г.В. Стратегическая функция закупочной деятельности предприятий / Г.В. Груздев, С.Н. Жиряков // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8. – № 2 (27). – С. 125–128.
- 3 Иконин, А.А. Особенности организации закупочной деятельности / А.А. Иконин // Вестник науки и образования. – 2019. – № 12-1 (66). – С. 65–69.
- 4 Каторина, Ю.А. Повышение эффективности закупочной деятельности на промышленных предприятиях / Ю.А. Каторина, А.А. Корнюшенков, В.А. Левенцов // Цифровая экономика и Индустрия 4.0: тенденции 2025. Сборник трудов научно-практической конференции с международным участием. – 2019. – С. 369–373.
- 5 Лежнева, Я.М. Особенности организации закупочной деятельности на предприятии / Я.М. Лежнева, О.В. Заводилов // Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты. Сборник научных трудов 4-й Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 169–172.
- 6 Фаисханов, Р.Р. Практика организации закупочной деятельности (на примере компаний: ООО «Везерфорд» и ПАО «Газпром») / Р.Р. Фаисханов // Академическая публицистика. – 2019. – № 6. – С. 169–176.

IMPROVING PROCUREMENT ACTIVITIES AT DOMESTIC ENTERPRISES

Ilya G. Ilyushchenko, Anna S. Korobleva

Keywords: procurement activities, advantages, disadvantages, procurement efficiency.

Abstract: The authors formulated the value of procurement activities in modern business conditions. The basic approaches to procurement activities existing in Russia and the world are considered. Submitted by the procurement activities process on domestic enterprises. Considered the procurement activities of domestic enterprises of petrochemical production in the framework of the functioning of a multifunctional service center. The problems of procurement activities are identified and measures aimed at overcoming them are proposed.

Материалы научно-методической конференции профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов

