

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫМИ  
ЗАКУПКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ  
(монография)**

Плещенко В.И.

*ФГУП «Гознак», e-mail: v\_pl@mail.ru*

Конкурентные закупки, основанные на принципах открытости, прозрачности, равенства участников и состоятельности альтернативных предложений, являются современным методом организации материально-технического снабжения промышленных предприятий. Отбор поставщиков, проводимый посредством регламентированных процедур, реализуемых, в том числе в форме электронных торгов, способствует получению рыночных цен на товары, работы и услуги, необходимые компании. Применение регламентированных закупок в России имеет устойчивую тенденцию роста, практически ни одна корпоративная структура в настоящее время не обходится без использования конкурсов, аукционов или запросов котировок. Однако следует учитывать, что период самостоятельной хозяйственной деятельности отечественных предприятий в отрыве от административного регулирования государственных органов, практический опыт их рыночного взаимодействия с контрагентами еще не вполне достаточен, а общий уровень корпоративной культуры в экономике, по сравнению с высокоразвитыми индустриальными государствами, существенно ниже.

Тема управления закупками в промышленности представляет собой комплекс разнообразных проблем, что предопределило вовлеченность в их решение нескольких научных направлений. Говоря о них, следует в первую очередь начать с вопросов снабжения, промышленной логистики и управления цепями поставок, где получили известность работы таких авторов как Д. Бауэрсокс, Д. Клосс, Р. Боутеллер, Д. Корстен, Ш. Вагнер, Ю. Пётцль, О. Уайт, И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова, И.О. Проценко, Т.И. Савенкова, Д.Т. Новиков, В.И. Сергеев, В.И. Степанов, В.П. Мешалкин и др. Исследованиям потребительского поведения и промышленного маркетинга посвящены работы Ф. Котлера, Ф. Уэбстера, М. Портера, Е.П. Голубкова, О.У. Юлдашевой и др. Касательно вопросов менеджмента, теории организации, принятия управленческих решений стоит отметить вклад в науку М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, Р. Каплана, Д. Нортон, М. Хаммера, Д. Чампи, И. Ансоффа, А.П. Гарнова, Н.Я. Петракова, Б.З. Мильнера и др. Поскольку закупки представляют собой отношения, строящиеся, как правило, посредством формальных механизмов, то следует упомянуть важность для освещения данной проблемы институциональной экономической теории, в основе которой стоят работы нобелевских лауреатов Р. Коуза, Д. Нор-

та и О. Уильямсона. Вопросы меж- и внутрикорпоративных взаимоотношений, базирующихся на контрактах, проблемах «принципал-агент» и различные аспекты теории транзакционных издержек, получили развитие применительно к переходной экономике РФ в трудах таких авторов как Г.Б. Клейнер, А.Д. Радыгин, А.Е. Шаститко, А.Н. Олейник, В.Л. Тамбовцев и др.

В то же время имеющиеся научные исследования в части логистики, по мнению автора монографии, недостаточно полно отражают вопросы подготовки и проведения закупочных мероприятий, оценки рациональности и сбалансированности их условий. Также и литература в области промышленного менеджмента и маркетинга не учитывает многих особенностей реализации процесса снабжения, касающихся применения регламентированных конкурентных процедур. Все это обуславливает актуальность дополнительного изучения вопросов управления подобными закупками.

В целом следует указать, что проблемы управления закупочной деятельностью в указанной сфере связаны с необходимостью одновременного учета принципов осуществления конкурентных закупок, особенностей процесса материально-технического снабжения производства, а также специфики внутренней среды потребителей данного типа. Кроме того, на ситуацию значительно влияют подвижность и неопределенность внешней среды, особенности конкретных рынков, широта и разнообразие возникающих потребностей. Данная ситуация требует особого подхода к регулированию, принятию управленческих решений. Проведенный в монографии анализ ряда подходов к управлению показал, что ни один из них не является всеобъемлющим, т.е. учитывающим все обстоятельства процесса, но отмечена роль институционального (контрактного) подхода как универсального, описывающего своими средствами как разные стороны процесса, так и уровни анализа. Исходя из этого факта, в работе сделан акцент на выделение подходов к управлению по принципу их принадлежности к основным проблемным моментам осуществления конкурентных закупок на промышленных предприятиях. В результате сформулирован ряд практических предложений, а именно:

- механизм программного регулирования содержания закупочных процедур на основании оценки уровня транзакционных издержек;
- механизм внутрифирменного информационного обмена в рамках закупочной деятельности с выделением тендерного комитета в качестве владельца процесса;
- использование модели неоклассического контракта с участием службы закупок, внутренних потребителей и тендерного комитета как средства минимизации проблемы неполноты существующих контрактов;

- концепция оценки результата отбора поставщиков как продукта, с предъявлением ему соответствующих требований;

- понятие массива поставщиков промышленного предприятия как внешнего ресурса процесса закупок и управляемой конкурентной среды;

- модель самонастраивающейся системы как средство долгосрочного регулирования формируемой конкурентной среды поставщиков предприятия.

Кроме того, в монографии проведен анализ процесса конкурентных закупок как системы, состоящей из подсистем «предприятие – поставщики» и «предприятие – сотрудники». Рассмотрение подсистем процесса закупок по преследуемым целям, механизмам воздействия и функциям менеджмента позволило определить границы применимости различных подходов к управлению и выработать предложения по формированию комплексного управления конкурентными закупками.

При этом управление, помимо формальных организационных моделей, должно опираться на результаты количественного анализа, позволяющего определять текущее состояние дел, а также оценивать тенденции развития формируемой системы конкурентных закупок. Для этой цели подходит модель ключевых показателей эффективности – системы сбалансированных показателей (КПЭ – ССП). Поэтому в рамках работы предлагается построение системы оценки и мониторинга результатов процесса конкурентных закупок на предприятиях обрабатывающей промышленности по таким направлениям как заявочная кампания, проведение процедур и управление конкурентной средой поставщиков. Показатели эффективности ССП, одновременно выступают и критериями качества процесса в модели самонастраивающейся системы.

В то же время показано, что для оптимального и долгосрочного управления не следует ориентироваться только на ССП, т.е. на критерии и характеристики достижения целей, имеющие количественное выражение. Учитывая сложность и динамичность закупочной деятельности, широту, разнообразие и высокую частоту приобретений в дополнение к ССП необходим индивидуальный алгоритм принятия рациональных и сбалансированных решений в рамках процедур на различных этапах процесса.

В целом, предложенные трансформации механизма управления, повышение степени разнообразия управляющей системы посредством комплексного применения подходов к управлению при взаимодействии с поставщиками, а также во внутрифирменных отношениях ставят целью расширение рамок познания процесса, увеличение потенциала организационного

ресурса и снижение неопределенности, что, в конечном итоге, должно способствовать росту эффективности закупочных операций.

Монография опубликована Издательским домом «Экономическая газета» в 2012 году, состоит из 5 глав и содержит 232 страницы. Книга предназначена для научных работников, преподавателей и аспирантов, а также специалистов-практиков.

### **ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ЗАКУПОК ПРОДУКЦИИ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ НУЖД В УСЛОВИЯХ САМОРЕГУЛИРОВАНИЯ**

Черданцев В.П.

*ФГБОУ ВПО «Пермская государственная сельскохозяйственная академия имени академика Д.Н. Прянишникова», Пермь, e-mail: cherdancev@perm.ru*

Организация закупок и поставок сельскохозяйственной продукции для государственных нужд – одна из важнейших функций государства по удовлетворению общественных потребностей. В 2010 году в России на закупки для всех государственных нужд было израсходовано более четырех триллионов рублей. Проблемами в этой сфере являются нарушение ранее сложившихся организационно-экономических связей и несовершенство отношений между отраслями и сферами производства агропромышленного комплекса.

Действующая система организационно-экономических отношений при закупке и поставке продукции сельского хозяйства для государственных нужд характеризуется разбалансированностью интересов участников этого процесса, отсутствием необходимых институтов, способствующих развитию его саморегулирования. В результате возникают проблемы как со сбытом произведенной сельскохозяйственной продукции, так и с формированием продовольственных фондов. В связи с этим в условиях повышения конкуренции на рынке продовольствия растет зависимость от импортных поставок продукции, продовольственная безопасность страны уменьшается.

В исследовании преследовалась цель систематизировать имеющийся опыт в этой сфере и обосновать рекомендации по формированию организационно-экономического механизма устойчивой саморегулируемой системы закупок и поставок сельскохозяйственной продукции для государственных нужд. Наряду с другими работками методического характера, дана оценка фактически сложившегося положения в этой сфере, определены факторы, влияющие на эффективность процессов, предложен механизм взаимодействия участников, разработан модель управления саморегулируемыми организаци-