

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ НАУКИ
ИНСТИТУТ ПРОБЛЕМ РЫНКА РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК

На правах рукописи

САВЧЕНКО ВЛАДИМИР ВЛАДИМИРОВИЧ

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ
УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексными - промышленность).

ДИ С С Е Р Т А Ц И Я

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель -
д.э.н., профессор
Дудин Михаил Николаевич

Москва – 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ....	15
1.1. Понятие, сущность и факторы обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий	15
1.2. Роль системы управления закупками в обеспечении конкурентоспособности промышленных предприятий	28
1.3. Зарубежный опыт управления корпоративными и государственными закупками	41
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ....	57
2.1. Методические принципы управления закупками для обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий	57
2.2. Методика анализа эффективности системы управления закупками промышленных предприятий	70
2.3. Оценка влияния системы управления закупками на конкурентоспособность промышленных предприятий	81
ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЗА СЧЕТ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ.....	97
3.1. Анализ эффективности систем управления закупками на примере компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"	97
3.2. Алгоритм совершенствования системы управления закупками в целях повышения конкурентоспособности промышленных предприятий	106
3.3. Внедрение алгоритма оптимизации системы управления закупками в стратегию развития компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" и оценка эффективности алгоритма	121
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	140
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	146
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	156

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертационного исследования.

Промышленность является одним из ведущих секторов экономики, который оказывает существенное влияние на качество и темпы национального экономического роста, а также определяет конкурентоспособность национальной экономики на внешних рынках. Для российской экономики в настоящее время особенно важно, чтобы сектор промышленного производства развивался сбалансированно, планомерно и характеризовался высокой конкурентоспособностью, поскольку происходящие глобальные геополитические изменения негативно сказались на качестве социально-экономического развития страны. Так, например, если в 2010 – 2011 годах индекс промышленного производства России составлял порядка 105 – 107%, то уже в 2013 – 2014 году этот показатель снизился до 100 – 101%, а в 2015 году опустился ниже 100% и составил всего 96,6% к уровню предыдущего года. В 2016 году имел место прирост индекса до 101%, но за восемь месяцев 2017 года среднее значение индекса не превышает 98,6%.

Перед российскими промышленными предприятиями стоит важная задача, заключающаяся в необходимости увеличения конкурентоспособности и переходу к сбалансированному экономическому росту, что, безусловно, окажет положительное влияние на состояние и динамику развития национальной экономики в целом. При этом важно понимать, что условия и факторы, которые оказывают влияние на конкурентоспособность российских промышленных предприятий, существенно трансформировались. Ранее конкурентоспособность рассматривалась преимущественно с маркетинговой точки зрения. В настоящее время обеспечение высокой конкурентоспособности промышленных предприятий является стратегической сферой управленческих действий и решений. Одновременно с этим нельзя игнорировать и функциональные аспекты обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий (кадры, финансы, производство, управление материальным потоком ресурсов и т.п.).

В частности, сфера управления закупками, которая непосредственно обеспечивает потребности предприятий в ресурсах и прочих товарно-материальных ценностях, как содействует, так и противодействует формированию конкурентных преимуществ, т.к. определяется уровнем согласованности генеральной стратегии развития предприятия с функциональными стратегиями: снабженческо-сбытовой, кадровой, финансовой, маркетинговой, инвестиционной и инновационной. Это означает, что принцип снабжения предприятия необходимыми ресурсами и прочими товарно-материальными ценностями в срок, в требуемых объемах и по разумной цене сохраняет свою актуальность, несмотря на происходящие изменения внешней среды – динамику социально-политических и экономико-технологических процессов.

Стоит также согласиться и с тем, что многие российские промышленные предприятия лишь относительно недавно стали активно изменять существующие методы и способы управления закупками для получения и развития конкурентных преимуществ. При этом в российской научной среде к настоящему моменту не сформировалось единых подходов к пониманию специфики влияния закупочной деятельности и системы управления закупками на состояние и уровень конкурентоспособности промышленных предприятий. Сфера управления закупками формирует ресурсную базу запасов промышленных предприятий, обеспечивает стабильность снабжения и бесперебойность производственных процессов. Состояние закупочной деятельности влияет на способность предприятия выпускать продукцию, востребованную рынком и получать выгоды, которые могут быть недоступны конкурентам. Поэтому тема обеспечения конкурентоспособности современных промышленных предприятий на основе оптимизации системы управления закупками является актуальной и требует развития своих теоретических и методических основ.

Степень научной разработанности проблемы. Общие теоретические вопросы обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий,

а также прочих хозяйствующих субъектов, показаны в работах: Т.Н. Бабкиной, Д.О. Барабась, Дж. Барни, А.В. Бухвалова, А.В. Вакуленко, С. Гошала, О.В. Григорьева, О.С. Дубровой, М.Н. Дудина, А. Жданова, Е.М. Завьяловой, Н.С.Зиядуллаева, Г.Н. Игольникова, В.С. Катькало, С.М. Клименко, С. Конга, Ф. Котлера, Дж. Куинна, Е.Л. Логинова, Н.В. Лясникова, Г. Минцберга, Р.Р. Нельсона, М. Портера, К. Прахалада, Р. Румельта, Г. Стивенса, Д. Тиса, А.С. Тулупова, С.Дж. Уинтера, Г. Хамела, В.А. Цветкова, А.М. Чуйкина и ряда других российских и зарубежных исследователей. В настоящем исследовании основу теоретического понимания сущности конкурентоспособности промышленных предприятий составила ресурсная теория фирм, и её динамическая парадигма. Это позволило ассоциировать понятие «конкурентоспособность» с состоянием закупочной деятельности или управлением закупками.

В работах многочисленной группы ученых раскрыта сущность закупочной деятельности, её основные функции, а также организационно-экономические основы формирования управления закупками в промышленных предприятиях. Среди них: Т.В. Алексинская, Е. Андриянова, Д.И. Афанасенко, С.В. Барамзин, Д.Дж. Бауэрсокс, Р.Вокурк, М.А. Джиллингема, В. Дорохов, В.В. Дыбской, Е.И. Зайцев, Л. Иллрэм, Д.Дж. Клосс, М. Купер, К. Лайсонс, Р. Ламмус, М.Р. Линдерс, Л.М. Малярец, Л.Б. Миротин, В.С. Пономаренко, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова, Ы.Э. Ташбаев, Д. Уотерс, Х.Е. Фирон, А.Б. Чубуков, а также некоторые другие исследователи. Но существующие разработки не в полной мере раскрывают роль управления закупками в обеспечении конкурентоспособности промышленных предприятий. При этом в трудах указанных авторов отсутствуют методические подходы к анализу эффективности управления закупками.

Аналитические методики оценки закупок и управления ими встречаются в трудах: А. Акинтое, Ю. Арнольда, В.Ю. Волынского, П. Деваросса, Х. Джанга, Е.В. Козловой, Дж. Макинточа, Ф. Паролы, Е.И.

Поскочинова, Р. Рестоуджи, И.В. Рябова, Р. Сонга, А.А. Токарева, Э. Фитцджеральда, Р. Хоека, Ф. Чена, О.В. Юдаковой. Однако в работах указанных авторов анализ ведения закупочной деятельности рассматривается вне системного контекста. Остаются востребованными методики анализа показателей эффективности, результативности и качества управления закупками. Недостаточно раскрыты вопросы оценки влияния закупочной деятельности на конкурентоспособность предприятий. Весьма ограничены современные исследования и в разработке решений, направленных на повышение конкурентоспособности промышленных предприятий за счет оптимизации управления закупками.

Таким образом, актуальность исследуемого вопроса, недостаточная теоретическая и методическая база, необходимая для формирования новых научных подходов к обеспечению конкурентоспособности промышленных предприятий за счет оптимизации управления закупками, предопределили выбор темы диссертационной работы, ее цель, задачи, объект, предмет и структуру.

Цель исследования состоит в уточнении и дополнении научных теоретических и методических основ управления конкурентоспособностью современных промышленных предприятий за счет методов, механизмов, методик, инструментов и технологий, направленных на совершенствование закупочной деятельности и оптимизацию управления закупками.

Гипотеза исследования. Успешность конкуренции в промышленно-производственном секторе во многом определяется способностью предприятий привлекать, мобилизовать и оптимально перераспределять ресурсы, необходимые для создания конкурентоспособного продукта. Поэтому сфера закупок может рассматриваться как источник и как резерв получения конкурентных преимуществ, формируемых за счет компетенций в области эффективной организации закупочной деятельности.

Для достижения указанной цели сформулированы следующие **задачи работы:**

- 1) развить понятийный аппарат экономических отношений функционирования конкурентоспособных промышленных систем;
- 2) определить инструменты управления закупками в обеспечении конкурентоспособности промышленных предприятий;
- 3) разработать метод анализа эффективности управления закупками промышленных предприятий;
- 4) предложить методику оценки влияния управления закупками на конкурентоспособность промышленных предприятий;
- 5) разработать технологию модернизации управления закупками для повышения конкурентоспособности промышленных предприятий;
- 6) сформировать механизм, позволяющий оценить потенциальные экономические эффекты от внедрения технологии совершенствования управления закупками в стратегию развития промышленных предприятий.

Объектом исследования в диссертационной работе являются условия, факторы и функциональные аспекты, определяющие способность современных промышленных предприятий к осуществлению конкуренции на рынках деятельности.

Предмет исследования заключается в анализе процессов ведения закупочной деятельности в промышленных предприятиях, способных оказывать существенное влияние на конкурентоспособность данных хозяйствующих субъектов и формировать конкурентные преимущества, необходимые для получения экономических выгод.

Область исследования. Диссертационное исследование соответствует 1.1.2. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий. п. 1.1.19. «Методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации управления отраслями и предприятиями топливно-энергетического комплекса» и п. 1.1.22. «Методология развития бизнес-процессов и бизнес-планирования в электроэнергетике, нефтегазовой,

угольной, металлургической, машиностроительной и других отраслях промышленности» паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность).

Теоретическая база диссертационной работы основана на общих положениях экономической теории, отраслевой теории, а также теории управления фирмами, фундаментальных положениях стратегического, производственного и общего менеджмента. В качестве ключевых источников использованы труды по менеджменту закупок и администрированию закупочной деятельности, управлению закупочными, а также взаимосвязанными с ними бизнес-процессами.

Методологическая база исследования представлена общими и специальными научными методами. Среди общих научных методов можно выделить: анализ и синтез, дедукцию и индукцию. Среди специальных методов: экспертные; экономико-статистического, финансово-экономического, организационно-функционального, сравнительного анализа, а также экономико-математические методы.

Информационная база исследования представлена актуальными данными Федеральной службы государственной статистики, Министерства экономического развития, Министерства финансов, Российского союза промышленников и предпринимателей. В диссертационной работе использованы данные финансового сектора, общедоступные материалы, размещенные в электронных научных библиотеках, а также на сайте Российской государственной библиотеки. Кроме этого в работе применены экспертные мнения, а также исследования ведущих российских и зарубежных консалтинговых фирм в области управления закупками в промышленных предприятиях. Наряду с этим в работе также была использована официальная публикуемая, внутренняя управленческая отчетность и планы развития (деятельности) компании ПАО АНК «БАШНЕФТЬ».

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке унифицированного алгоритма совершенствования системы управления закупками в промышленных предприятиях, ориентированного одновременного и на приращение экономических выгод, и на повышение конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Основные результаты, содержащие приращение научного знания, представлены шестью пунктами научной новизны. Из них первый и второй результат относятся к п. 1.1.19. «Методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации управления отраслями и предприятиями топливно-энергетического комплекса». Результаты с третьего по шестой включительно относятся к п. 1.1.22. «Методология развития бизнес-процессов и бизнес-планирования в электроэнергетике, нефтегазовой, угольной, металлургической, машиностроительной и других отраслях промышленности» паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность).

Основное положение результатов, раскрывающее научную новизну.

1. Разлит и терминологически дополнены теоретические положения в области управления закупками промышленных предприятий. Дано логически дополненное уточнение понятия "управление закупками" во взаимосвязи с понятием "конкурентоспособность промышленного предприятия" (раскрываемой в работе в контексте ресурсной теории фирм).

Уточнено, что управление закупками есть особым образом систематизированная функциональная деятельность, направленная на формирование материального и взаимосвязанных потоков, обеспечивающих потребности стабильного функционирования и планомерного развития промышленного предприятия посредством снабжения основной деятельности необходимыми материальными ресурсами, услугами, предметами труда должного качества, в требуемых объемах и по оптимальным ценам. Управление закупками должно быть ориентировано на

формирование материально-технической базы предприятия, обеспечение его бесперебойной и непрерывной работы, что обеспечивает формирование конкурентных преимуществ и получение экономических выгод, недоступных конкурентам.

2. Изложено назначение и роль системы управления закупками в обеспечении конкурентоспособности промышленных предприятий с использованием общетеоретического (менеджеристского) и функционального подхода.

Роль системы управления закупками в обеспечении конкурентоспособности предприятий состоит в том, что этот структурированный комплекс включает несколько базовых компонент, которые, находясь в непосредственном взаимодействии, обеспечивают непрерывность и бесперебойность материального потока соответствии с потребностями функционирования и развития промышленного предприятия, а также сбалансированного с финансовым и информационным потоком. Развитая система управления закупками в промышленном предприятии нацелена на формирование высокой добавленной стоимости в продукте и на создание дополнительной ценности для конечных потребителей этого продукта.

3. Создана комплексная экономико-аналитическая методика, нацеленная на исследование состояния и степени развитости (оптимальности построения) системы управления закупками в промышленных предприятиях.

Разработана методика анализа системы управления закупками в промышленных предприятиях. В рамках данной методики с использованием специального формульного инструментария рассчитываются мультипликаторы, характеризующие уровень эффективности и уровень результативности ведения закупочной деятельности данным хозяйствующим субъектом. На основании расчета мультипликаторов за ряд периодов оценивается их динамическое изменение, что позволяет охарактеризовать качественное состояние системы управления закупками в предприятии с использованием разработанной матрицы квадрантов.

4. Определена содержательно и методически раскрыта схема, описывающая и оценивающая взаимосвязь между состоянием системы управления закупками и текущим уровнем конкурентоспособности промышленного предприятия.

Предложен модифицированный финансово-экономический подход к оценке влияния системы управления закупками на конкурентоспособность промышленного предприятия. Влияние системы управления закупками на конкурентоспособность промышленного предприятия определится через уточненный расчет уровня рентабельности собственного капитала (в основе которого лежит модель Дюпон), обусловленного спецификой ведения закупочной деятельности и дифференциал создания ценности (в основе которого лежит модель EVA).

5. На основе интеграции теоретических и методических разработок, представленных в исследовании, был создан алгоритм, научно-практическое назначение которого заключается в оптимизации системы управления закупками в целях повышения конкурентоспособности промышленного предприятия.

Разработан алгоритм совершенствования системы управления закупками, который включает пять основных шагов. Последовательная реализация шагов позволяет комплексно исследовать все ключевые аспекты организации и ведения закупочной деятельности, выявить проблемы, снижающие эффективность системы управления закупками, и, соответственно, снижающих конкурентоспособность промышленного предприятия. За счет этого вырабатывается совокупность управленческих решений, которые могут быть направлены на реструктуризацию, модернизацию или оптимизацию этой системы. И одновременно с этим – на создание новых конкурентных преимуществ, которые будут обеспечивать рост конкурентоспособности промышленного предприятия.

6. Для обоснования экономической эффективности предложенных в работе научно-методических и практикоориентированных решений был разработан специальный оценочный подход, который учитывает ранее установленную взаимосвязь между эффективностью закупочной деятельности и уровнем конкурентоспособности промышленного предприятия.

Сформирован интегрированный подход к оценке потенциальной экономической эффективности внедрения алгоритма совершенствования системы управления закупками в стратегию развития промышленных предприятий. Данный подход основывается на совокупности аналитических финансово-экономических и дисконтированных методов, что позволяет исследовать целесообразность внедрения алгоритма совершенствования системы управления закупками в стратегию развития промышленных предприятий и определить сумму перспективного экономического эффекта, получаемого от внедрения этого алгоритма.

Теоретическая значимость результатов заключается в развитии научно-методической базы управления конкурентоспособностью промышленных предприятий за счет системного подхода к модернизации системных функционалов (в данном случае – системы управления закупками), которые оказывают прямое и непосредственное влияние на рыночную успешность хозяйствующего субъекта.

Практическая значимость результатов заключается в: 1) дальнейшем развитии научных основ управления закупками промышленных предприятий, как одного из важных факторов, обеспечивающих конкурентоспособность хозяйствующих субъектов в условиях ограниченности ресурсов; 2) совершенствовании научных и управленческих подходов к организации и осуществлению закупочной деятельности промышленных предприятий; 3) разработке аналитических и оценочных методов, механизмов, методик, инструментов и технологий по выявлению и исследованию специфики влияния управления закупками на способность промышленных предприятий формировать конкурентные преимущества.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения диссертации были представлены и обсуждены, а также получили положительную оценку:

- на VII Международной научно-практической конференции «Общество. Наука. Инновации» (г. Москва, Институт

менеджмента и маркетинга (РАНХиГС), ГАОУ ВПО МГИИТ имени Сенкевича, 2015-2016);

- обсуждались на заседаниях кафедры «Менеджмент» ИБМ-4 Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)» (МГТУ им. Н.Э. Баумана).

Основные результаты исследования использованы в стратегическом управлении компании ПАО АНК «БАШНЕФТЬ» (оптимизация и сбалансированная децентрализация системы управления закупками в целях повышения конкурентоспособности предприятия).

Публикации. Основные положения диссертации нашли отражение в 7 публикациях автора общим объемом ... п.л. (личный вклад – ... п.л.), из них три – опубликовано в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве образования и науки Российской Федерации.

Объем и структура работы обусловлена целью, задачами и логикой исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка. Библиографический список включает 130 наименований. Общий объем диссертации составляет 153 страницы (без учета приложений), содержит 12 таблиц, 17 рисунков, 17 формул.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1. Понятие, сущность и факторы обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий

Понятие конкурентоспособности, пришедшее в экономику из естественных наук, начало формироваться вместе с основами современной цивилизации. Данные, опубликованные антропологами, убедительно доказывают, что уровень выживаемости различных биологических видов, в том числе и человека, зависел от их способности успешно конкурировать за ресурсы (в первую очередь за энергетические и пищевые). Именно в древнем мире были заложены предпосылки к такому явлению, которое в настоящее время описывается как конкуренция.

Достаточно долгий исторический период конкуренция рассматривалась только с естественно-научной точки зрения (антропологически и биологически), т.е. как способность двух и более биологических организмов (двух и более биологических видов) за одни и те же важные, но ограниченные ресурсы, критически необходимые для обеспечения относительно нормальной жизнедеятельности этих биологических организмов или этих биологических видов. В процессе эволюции биологические аспекты конкуренции были дополнены социально-экономическими аспектами. И, вероятно, социально-экономическое понимание конкуренции и конкурентоспособности было заложено не столько трудами Адама Смита, на которые принято ссылаться при изучении историко-научного контекста рассматриваемого понятия, сколько трудами Томаса Гоббса, Ш.Л. Монтескье, Ж.Ж. Руссо. В философских трудах Т.

Гоббса¹ показано, что естественное состояние биологического вида "человек" описывается в терминах войны всех против всех.

И война эта идет за ресурсы, не только критически важные для обеспечения нормальной жизнедеятельности, но и вообще за любые ресурсы, которые можно аккумулировать и которые будут составлять располагаемое человеком богатство. Это богатство в свою очередь позволит человеку при необходимости завоёвывать новые территории, ресурсы которых также будут узурпированы в пользу наиболее сильного субъекта или группы субъектов.

Соответственно, когда один субъект (или группа субъектов) постоянно завоёвывает и накапливает ресурсы, обделяя или дискриминируя при этом других, эта другая группа субъектов, движимая инстинктом сохранения гомеостаза, оказывает сопротивление и также осуществляет деятельность, направленную на сохранение и приумножение своей ресурсной базы. Таким образом, если брать за основу философскую концепцию Т. Гоббса, то можно отметить, что конкуренция – это в первую очередь социально-экономический конфликт интересов некоторой совокупности субъектов. Интересы же этих субъектов состоят в том, чтобы не только сохранить, но и приумножить ресурсную базу, необходимую для осуществления нормальной жизнедеятельности.

Напротив, в трудах Ш.Л. Монтескье² (идеи которого впоследствии развил Ж.Ж. Руссо³) показано, что изначально человеческое общество было неконфликтным, поскольку группы субъектов довольствовались малым объемом ресурсов, тем объемом, который действительно необходим для сохранения и поддержания нормальной жизнедеятельности.

С появлением производящего хозяйства, с расслоением общества на классы (страты), и в первую очередь с формированием известных нам религиозных культов (т.е. идеологии) начала складываться потребность в

¹ См., например: Ческис Л.А. Томас Гоббс - родоначальник современного материализма. Его жизнь и учение. – М.: Издательство "Либроком", 2013.

² См., например: Азаркин М.М. Монтескье: из истории политической и правовой мысли. – М.: Издательство "Юридическая литература", 1988.

³ См., например: Руссо Ж.Ж. Трактаты. – М.: Издательство "Наука", 1969.

борьбе за накопление ресурсов с тем, чтобы один субъект мог доминировать и подчинять себе других субъектов, но уже не целях сохранения гомеостаза, но в целях освобождения от необходимости постоянно трудиться, изыскивая для себя источники важнейших ресурсов.

Таким образом, если брать за основу понимания сущности термина "конкуренция" философские труды Ш.Л. Монтескье и Ж.Ж. Руссо, то в данном случае можно отметить, что конкуренция – это не имманентное свойство биологических видов или биологических организмов, но приобретенное качество, которое имеет социальную и экономическую природу, обусловленное негативными аспектами прогресса человеческой цивилизации.

Стоит отметить, что естественно-научная концепция конкуренции не только служит базисом для понимания закономерностей социальных и экономических процессов, но и определяет основы для создания национальных государств. С созданием национальных государств, когда процессы расслоения общества ускорились связно и формирование значительного разрыва между общественными стратами. В течении достаточно длительного исторического отрезка экономическое и социально-политическое неравенство между общественными стратами было настолько значительным, насколько и ничем не обусловленным с материальной или когнитивной точки зрения (правлящий класс доминировал не в силу особых заслуг, способностей или производительности, но в силу наследственных прав).

Сокращение социального и экономического неравенства началось в обществе после промышленных революций (XVIII – XIX век), когда человеческий разум смог прийти к пониманию необходимости создания технологических и технических новшеств, которые с одной стороны позволят использовать ограниченные первичные ресурсы более эффективно, а с другой стороны позволят повысить производительность в создании вторичных ресурсов, без которых уже не может быть нормальной

жизнедеятельности человека. Промышленный рост и общественное разделение труда обусловило активное развитие торговли и денежного обращения, заставило пересмотреть господствующие на тот момент взгляды на экономику и одним из первых исследователей, указывавших на объективность экономических законов, был Адам Смит. И его заслуга состоит в том, что он смог описать логически и последовательно, что человеком в социуме и экономике движут личностные интересы, сумма которых и есть интересы общества (личностная экономическая выгода формируется при условии удовлетворения потребностей другого). Рынок, в представлениях А. Смита, есть самоорганизующаяся система, которая обеспечивает удовлетворение личностных интересов, общественных потребностей и распределение ресурсов за счет автономных механизмов. И таковой рынок принято называть рынком совершенной конкуренции.

В XX веке Э. Чемберлин⁴ и Дж. Робинсон⁵ показали, что рынков совершенной конкуренции практически не существует, конкурентная ситуация на рынке зависит от власти продавцов или от власти покупателей (несовершенная конкуренция: монополистическая и олигополистическая). При этом Э. Чемберлин считал, что в определенной мере несовершенная конкуренция стимулирует экономический рост, напротив, Дж. Робинсон считала, что таковая конкуренция тормозит экономическое развитие. Рассматривая причины формирования рынков несовершенной конкуренции, а также факторы конкурентной борьбы производителей (продавцов), оба указанных выше автора не уделили значительного внимания ресурсной составляющей.

Стоит отметить, что ресурсная составляющая, которая является имманентной конкуренции не только биологической, но и социально-

⁴ Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции (Реориентация теории стоимости) / пер. с англ. Э. Г. Лейкина и Л. Я. Розовского. – М.: Издательство "Экономика", 1996.

⁵ Блауг М. Робинсон, Джоан // 100 великих экономистов после Кейнса. – СПб: Экономикс, 2009. – С. 243-257.

экономической, достаточно долгое время не рассматривалась учеными и исследователями как важнейшая.

В частности, М. Портер рассматривая "Пять конкурентных сил", не акцентировал внимания на ресурсной составляющей. В свою очередь Ф. Колер, исследуя конкурентные стратегии, преимущественно рассматривает поведенческие аспекты, источники же образования конкурентных преимуществ в его трудах вторичны.

И только с появлением трудов Э. Пенроуз⁶, Дж. Барни⁷ ресурсная составляющая конкуренции и конкурентоспособности хозяйствующих субъектов стала одним из ключевых теоретических элементов (любой хозяйствующий субъект способен конкурировать только при наличии ресурсов и только за ресурсы, которые обладают ценностью, редкостью, незаменимостью и неидеальной воспроизводимостью). На основе ресурсной теории фирм получила свое развитие теория динамических способностей⁸ (хозяйствующий субъект не только конкурирует за ресурсы, но и создает, а также улучшает их в ответ на изменяющиеся условия внешней среды). Далее ресурсная теория фирмы и теория динамических способностей были интегрированы в когнитивную теорию развития хозяйствующих субъектов и источников формирования их способностей к конкуренции. На основе когнитивной теории⁹ было определено, что главный ресурс, определяющий способности хозяйствующего субъекта к конкуренции на рынке, - это знания. Наличие организационных знаний позволяет хозяйствующему субъекту не только находить и рационально использовать ресурсы, но и формировать устойчивые или уникальные (на определенный период) конкурентные преимущества, которые позволяют создавать высокую добавленную

⁶ См., например: Penrose E. T. The Theory of the Growth of the Firm. – Oxford: Oxford University Press, 1959

⁷ См., например: Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991. №17 (1). P. 99–120.

⁸ См., например: Rumelt R.P. What in the World Competitive Advantage? // Policy Working Paper. 2003. №1. P.25- 34

⁹ См., например: Quinn J.B. Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry. – NY: The Free Press, 1992

стоимость в продукте, т.е. получать экономические выгоды, недоступные конкурентам.

Таким образом, ближе к середине прошлого века в экономической науке были сформулированы основные положения теории конкурентоспособности, движущих конкурентных силах, факторах и условиях. При этом были обоснованы четыре рыночные модели конкуренции: совершенная или чистая конкуренция, олигополия, монополия и чистая монополярная конкуренция.

В настоящее время доминирующее положение занимает ресурсная теория (и её динамическая парадигма)¹⁰, характеризующаяся системностью взглядов на деятельность и развитие хозяйствующих субъектов. Ресурсная теория (и её динамическая парадигма) устанавливает, что конкуренция представляет собой состязание хозяйствующих субъектов на рынках деятельности, но это состязание касается не столько борьбы за потребителя, сколько борьбы за ресурсы.

Борьба за ресурсы, их привлечение и рациональная эксплуатация позволяют современным хозяйствующим субъектам не только устойчиво развиваться, но и сохранять сбалансированный экономический рост в долгосрочной перспективе. Под сбалансированным экономическим ростом принято понимать способности хозяйствующего субъекта, которые позволяют последнему интенсивно использовать ограниченные ресурсы и стратегический потенциал для увеличения реальных объемов производства конечной продукции и одновременно для увеличения добавленной стоимости в продукции¹¹.

¹⁰ См., например: Бухвалов А.В., Каткало В.С. Эволюция теории фирмы и ее значение для исследований менеджмента // Российский журнал менеджмента. – 2005. – №1(3). – С. 75 – 84; Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. V.17. P. 99-120 и другие

¹¹ См., например: Гарнов А., Киреева Н. Стратегическое планирование и управление как основа увеличения многозвенными логистическими цепями стоимости бизнеса // Логистика. 2012. № 1. С. 20 – 23; Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. – М.: Издательство "Олимп-Бизнес", 2009; Conner K. R. A historical comparison of the resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have

С учетом ресурсной динамической парадигмы, а также с учетом понятия "экономический рост промышленных предприятий", понятие "конкурентоспособность" относительно функционирования и развития промышленных предприятий можно определить следующим образом. Итак, под конкурентоспособностью промышленных предприятий в данной работе предлагается понимать такие отличительные характеристики, свойства или качества (т.е. конкурентные преимущества) отдельно взятого хозяйствующего субъекта, которые позволяют данному субъекту наиболее успешно осуществлять свою деятельность (относительно прямых конкурентов) в условиях, характеризующихся ограниченностью ресурсов. Под успешностью деятельности в данном случае понимается способность хозяйствующего субъекта сохранять сбалансированный экономический рост, что позволяет этому субъекту формировать выгоды, недоступные конкурентам.

Понятие конкурентных преимуществ достаточно хорошо раскрыто в трудах В.С. Катъкало, Р. Нельсона и Дж. Уинтера, Г. Хамела и К. Прахалада, Дж. Куина, Р. Румельта¹², а также ряда других российских и зарубежных авторов, которые исследуют конкурентоспособность хозяйствующих субъектов в русле ресурсной теории и её динамической парадигмы. И здесь конкурентные преимущества рассматриваются как уникальные, устойчивые и не копируемые (сложно копируемые) компетенции, которые позволяют хозяйствующим субъектам создавать и реализовывать на рынке продукцию с высокой добавленной стоимостью, т.е. формировать (увеличивать и максимизировать) экономические и прочие выгоды, недоступные конкурентам.

a new theory of the firm? // Journal of Management. 1991. №17 (1). P.121–154; Hamel G., Prahalad C.K. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, 1990 и другие

¹² См., например: Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб: ИД СПбГУ, 2008; Нельсон Р.Р., Уинтер С.Дж. Эволюционная теория экономических изменений. – М.: Дело, 2002; Hamel G., Prahalad C.K. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, 1990; Quinn J.B. Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry. – NY: The Free Press, 1992; Rumelt R.P. What in the World Competitive Advantage? // Policy Working Paper. 2003. №1. P.25- 34

При этом необходимо понимать, что способности промышленных предприятий к конкуренции, т.е. к формированию и использованию конкурентных преимуществ формируется под воздействием ряда условий и факторов. Так, например, в трудах российских авторов показано, что темпы экономического роста отдельных российских отраслей за последние годы значительно увеличились и основная причина здесь не только в том, что российская экономика растет за счет добывающих секторов и притока иностранной валюты (это тип экстенсивного роста). Но и в том, что стали появляться новые сферы в реальном секторе, ориентированные на создание конкурентной продукции с высокой добавленной стоимостью¹³.

Зарубежные авторы¹⁴ сходятся во мнении, что интенсификация экономического роста реального сектора не только отдельных национальных экономик, но и мировой экономики в целом обусловлен глобальными трендами, в основе которых лежит научно-технический прогресс. Стоит отметить, что о значимости научно-технического прогресса для экономического роста, а также для обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов упоминалось также в трудах Й. Шумпетера¹⁵ и Н. Кондратьева¹⁶, которые своими разработками заложили основу понимания

¹³ См., например: и Чуйкин А.М. Методологические основы исследования стратегического потенциала организаций // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. 2011. №3. С. 17–28; Смотрицкая И. Развитие института контрактных отношений в новой экономике России // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2013. № 4. С. 67-78; Сергеев И., Пономаренко Т. Методологические аспекты устойчивого развития: российская специфика // Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2011. N 2 (26). Research papers и другие

¹⁴ См., например: Нельсон Р.Р., Уинтер С.Дж. Эволюционная теория экономических изменений. – М.: Дело, 2002; Teece D.J. Dynamic capabilities / The International Encyclopedia of Business and Management. – London: Thomas Learning Publisher, 2002. P. 1497–1512; Hirooka M. Innovation Dynamism and Economic Growth. A Nonlinear Perspective. – Chettenham, UK – Northampton, MA, USA, "Edward Elgar", 2006; Freeman C. The Economics of industrial innovation. – Routledge, 2005; и другие

¹⁵ Шумпетер Й. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / пер. с нем. В.С. Автономова и др. – М.: Наука, 1982.

¹⁶ Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. – М.: Экономика, 2002.

инновационности экономических и взаимосвязанных с ними прочих глобальных процессов.

Условия, в которых осуществляют свою деятельность современные российские промышленные предприятия, существенно изменились за последние 20 – 30 лет (от начала рыночных реформ в экономике и в процессе перехода к рыночным отношениям). Стоит также отметить, что не все российские предприятия смогли адаптироваться к рыночным основам ведения хозяйственной деятельности. Так, например, только за последние 10 лет численность производственно-промышленных предприятий сократилась с 42153 до 38675 единиц, или на 9% (рисунок 1.1).

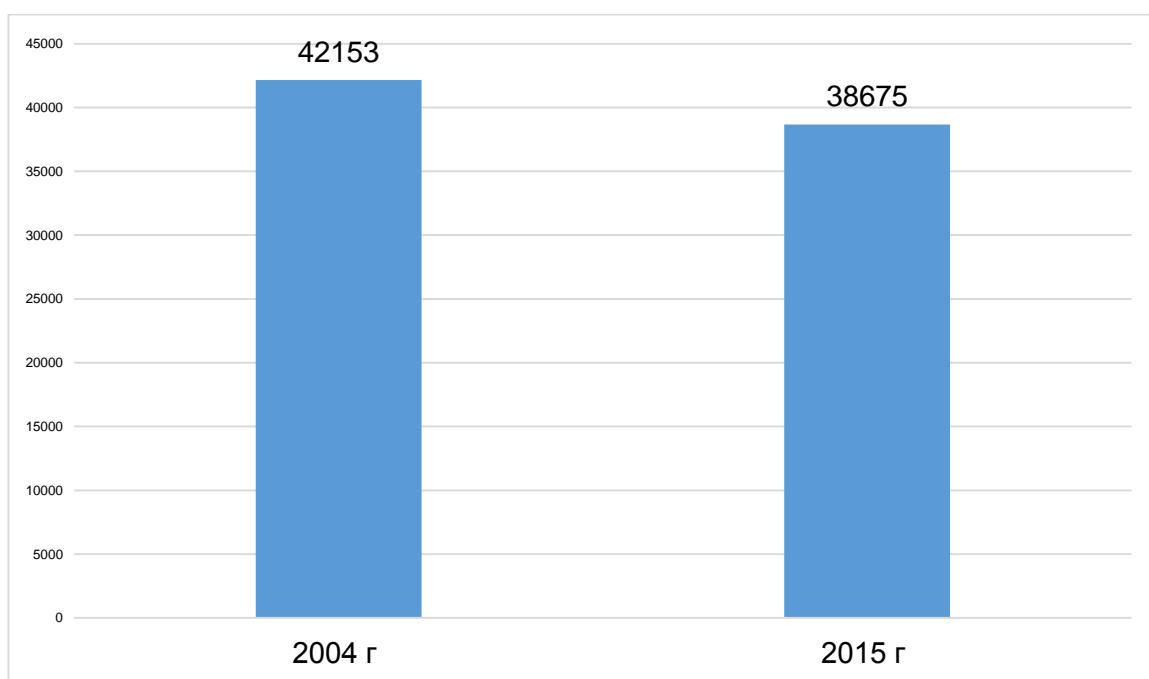


Рисунок 1.1. – Динамика количества производственно-промышленных предприятий в российской экономике (ед.)

[Источник: Структурная статистика предприятий // Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс] режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/reform/# свободный]

Это позволяет говорить о том, что внешние условия деятельности промышленных предприятий постоянно трансформируются. В соответствии с изменениями внешних условий, а в отдельных случаях и вопреки им, трансформации подвергаются и внутренние условия. Изменение внутрисредовых и внешнесредовых условий, безусловно, оказывает влияние

на конкурентоспособность промышленных предприятий определенным образом (например, положительно, отрицательно или индифферентно).

При этом изменяющиеся условия внешней и внутренней среды оказывают влияние не только на конкурентоспособность промышленного предприятия, но и на устойчивость его функционирования и развития, т.е. на сбалансированность экономического роста. Это позволяет говорить о том, что внешние и внутренние условия определяют средовые характеристики деятельности, а также увязывают воедино способность предприятия к конкуренции и к сбалансированному экономическому росту. Следовательно, источники конкурентоспособности (конкурентных преимуществ), а также источники формирования сбалансированного экономического роста имеют одну и ту же природу происхождения и локализованы либо во внешней, либо во внутренней среде промышленных предприятий.

Но кроме условий, которые определяют средовые характеристики деятельности промышленных предприятий, стоит также учитывать и факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность этих хозяйствующих субъектов. Поэтому можно говорить о том, что способность промышленного предприятия к осуществлению конкуренции на рынке деятельности детерминирована состоянием внешней и внутренней среды, а также опосредована влиянием тех или иных факторов.

Здесь стоит обратиться к семантической и философской трактовке терминов "условия" и "факторы", а также интерпретировать их относительно деятельности, а также способности к конкуренции промышленных предприятий.

С философской точки зрения условия – это "...относительно внешнее предмету многообразие объективного мира..." или "...состояние объекта (системы), при котором имеется возможность наступления события..."¹⁷. Это позволяет нам говорить о том, что условия представляют собой внешнюю по

¹⁷ См., например: Философский словарь (составители: П. Арышко, А. Поляков, Ю. Солодухин). – М.: Издательство "Республика", 2009. – С.671

отношению к промышленному предприятию совокупность каких-либо явлений, событий, процессов.

Эти явления, события или процессы могут как обуславливать способность промышленных предприятий к конкуренции, так и противодействовать конкурентоспособному развитию, а, следовательно, и сбалансированному экономическому росту. Это позволяет говорить о том, что условия. Влияющие на конкурентоспособность промышленного предприятия преимущественно локализованы во внешней среде, а условия внутренней среды зависимы от состояния условий внешней среды. Условия могут как стимулировать конкурентоспособность промышленного предприятия, так и влиять на это способность к конкуренции дестимулирующе.

Под факторами с философской точки зрения стоит понимать "...существенное обстоятельство, способствующее какому-либо явлению или процессу..."¹⁸. Следовательно, факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия, могут быть и внутренними, и внешними. При этом внутренние факторы будут формировать конкурентные преимущества, а внешние факторы будут формировать возможность использования этих конкурентных преимуществ для максимизации экономических и прочих выгод промышленного предприятия. Схематизация условий и факторов обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий представлена в приложении 1 к данной диссертационной работе.

Условия, которые формируют способность промышленных предприятий к конкуренции в рамках данной схемы рассматриваются как стимулирующие и дестимулирующие на основе четырех измерений: политического, технологического, социального и экономического. Эти измерения определяют общие структурные и динамические характеристики

¹⁸ См., например: Большой толковый словарь русского языка / под редакцией С.А. Кузнецова. – СПб: Норинт, 2000. – С. 1251

внешней макросреды. Согласно общим теоретическим представлениям предприятия практически не может оказывать влияние на социальные, политические, технологические и экономические аспекты макроуровня. В определенной степени — это действительно так и есть.

Но здесь стоит понимать, что крупные и крупнейшие промышленные предприятия, которые представлены холдинговыми структурами, могут осуществлять лоббирование своих интересов. Следовательно, в определенной мере промышленные предприятия способны оказывать влияние на состояние политических, социальных и макроэкономических процессов. Кроме этого, согласно концепции отраслевых эффектов, однотипное рыночное поведение и однотипное экономическое развитие ряда как взаимосвязанных, так и не взаимосвязанных предприятий, сгруппированных в рамках одной отрасли, может оказывать существенно влияние на состояние внешней среды и изменять динамику и структуру социально-политических и экономико-технологических процессов.

Условия, стимулирующие и дестимулирующие способность предприятий к конкуренции, дополнены влиянием совокупности внешних и внутренних факторов. В соответствии с приложением 1, предлагается рассматривать факторы конкурентоспособности промышленных предприятий, с точки зрения формирования конкурентных преимуществ (т.е. внутренние факторы), и с точки зрения формирования возможности для использования конкурентных преимуществ (т.е. внешние факторы) и получения экономических выгод, недоступных конкурентам.

Факторы, которые формируют конкурентные преимущества промышленных предприятий (т.е. внутренние факторы, которые определяют способность предприятия к дальнейшему сбалансированному экономическому росту), целесообразно рассматривать исходя из следующих основных позиций:

- со стратегической позиции (здесь в первую очередь важно учитывать насколько избранная предприятием бизнес-модель

способна к развитию и изменениям в соответствии внешнесредовыми трендами);

- с функциональной позиции (здесь наиболее важным является согласованность генеральной стратегии развития предприятия с функциональными стратегиями: логистической, кадровой, финансовой, маркетинговой, инвестиционной и инновационной стратегией);
- с конъюнктурной позиции (здесь в первую очередь важно учесть маркетинговые аспекты: стимулирование сбыта готовой или конечной продукции, а также устойчивого спроса на эту продукцию, уровень ценовой и неценовой конкуренции, кобрендинг и т.п.).

Итак, изложенные выше подходы к пониманию сущности конкурентоспособности промышленных предприятий, а также условий и факторов, формирующих способность предприятий к осуществлению конкуренции, позволяют нам сделать следующие выводы:

- во-первых, конкурентоспособность представляет собой одновременно и научную, и аналитическую категорию. Понимание конкурентоспособности современных промышленных предприятий основывается на ресурсной теории фирм и её динамической парадигме. Наиболее конкурентоспособным является то предприятие, которое имеет рационально использовать ограниченные ресурсы для максимизации экономических и прочих выгод, недоступных конкурентам;
- деятельность промышленного предприятия детерминирована состоянием внешних условий среды, а также влиянием совокупности внешних и внутренних факторов, которые могут оказывать как стимулирующее влияние на

конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, а так и дестимулирующее влияние. При этом, факторы влияния могут также способствовать созданию конкурентных преимуществ или, напротив, разрушать их.

Таким образом, в данном разделе нами были рассмотрены исторические аспекты, а также развитие научных концепций формирования теоретического содержания понятия "конкурентоспособность", в том числе по отношению к деятельности промышленных предприятий. Сформулированные выше определения на основе изучения российских и зарубежных научных источников будут положены в основу дальнейших методических разработок, касающихся и направлений оценки конкурентоспособности предприятий, и способов повышения их способности к осуществлению конкуренции на внешних и внутренних рынках в том числе на основе совершенствования отдельных функциональных аспектов.

1.2. Роль системы управления закупками в обеспечении конкурентоспособности промышленных предприятий

В предыдущем разделе главы первой нами было дано уточнение определения "конкурентоспособность промышленных предприятий", а также было установлено, что способность этих хозяйствующих субъектов к конкуренции на рынке деятельности зависит от некоторого множества условий и факторов. Среди факторов, определяющих способность промышленных предприятий к конкуренции, нами были выделены стратегические, функциональные и конъюнктурные факторы.

Обеспечение промышленного предприятия необходимыми материально-техническими ресурсами, средствами и предметами труда входит в логистический функционал. Под логистическим функционалом предприятий, в том числе и промышленного сектора, принято понимать

эффективную координацию потоков каких-либо ресурсов, необходимых для достаточного обеспечения какой-либо деятельности¹⁹.

Соответственно, базис логистики (как вида экономической деятельности и как функционала, задействованного в экономическом обороте какого-либо уровня: от национального до локального) формируют логистические потоки. Как правило, в теоретическом плане принято выделять три основных логистических потока, образуемых одноименной деятельностью хозяйствующих субъектов: материальный, информационный и финансовый логистический поток. Совокупность движения чего-либо однородного во времени и в пространстве, как правило, представляет собой физическое или нематериальное перемещение каких-либо ресурсов. В качестве основных ресурсов, задействованных в логистическом потоке, принято выделять следующие виды ресурсов:

- материальные ресурсы – это сырье (основное, вспомогательное, первичное, вторичное), материалы, полуфабрикаты, комплектующие, необходимые для обеспечения основной (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности хозяйствующего субъекта (грузовладельца). Также к материальным ресурсам относится и готовая продукция, произведенная данным хозяйствующим субъектом;
- финансовые ресурсы – это денежные средства, задействованные, реально функционирующие в экономике в качестве средств обращения, платежа (расчетов между хозяйствующим субъектами и/или потребителями их продукции), измерения цен и сбережения (накоплений)²⁰;
- информационные ресурсы – это документы и / или массивы документов, сопровождающие логистический поток

¹⁹ См., например: Алексинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. – Таганрог: Изд-во ТРГУ, 2005; Бородецкий Г., Гусев Д. Экономико-математические методы и модели в логистике. Процедуры оптимизации. – М.: Изд-во "Академия", 2012.

²⁰ Продолятченко П.А. Сущность финансов: изменение парадигмы // Наука и экономика. 2010. №2 (2). С. 20–24.

материальных и финансовых ресурсов на физических и / или электронных носителях.

Стоит отметить, что движение ресурсов в рамках логистических потоков обладает свойством синкретичности, т.е. каждый отдельно взятый вид ресурса однороден по своему внутреннему содержанию, но не однороден с иными видами ресурсов. Однако при этом инициированное движение одного вида ресурсов всегда порождает движение другого вида /видов ресурсов. Любое перемещение ресурсов всегда кем-либо целенаправленно инициируется – это составляет основу функций управления логистикой или логистического администрирования. При этом логистика промышленного предприятия включает основные функциональные области, которые отображены схематически в приложении 2.

Очевидно, что обеспечение промышленного предприятия необходимыми ресурсами, а также средствами и предметами труда, входит в сферу ответственности логистики снабжения (непосредственно взаимосвязанной с производственной логистикой, логистикой складирования и логистикой распределения), основу которой составляет закупочная деятельность или управление закупками.

Управление закупками российские и зарубежные ученые раскрывают в различных теоретических контекстах. Так, например, в трудах авторского коллектива в составе Д. Бауэрсокса, Д. Клосса и О. Хелфриша²¹ показано, что управление закупками (в данном случае авторы используют термин "procurement") представляет собой в организационном плане обеспечение поставок материальных ресурсов, полуфабрикатов, комплектующих и прочих предметов, необходимых для ведения предприятием основной (операционной) деятельности.

²¹ См., например: Bowersox D.J., Closs D.J., Helderish O.K. Logistical Management. – McMillan Publishing. – 1991. – 3rd ed.

В трудах Д. Уотерса²², который считает, что закупочная деятельность – это специфический организационно-экономический механизм, показана целевая направленность закупок (в данном случае автор использует термин "purchasing"). С точки зрения Д. Уотерса, администрирование закупок можно рассматривать функционально как механизм, который инициирует и контролирует материальный поток в цепи поставок в целях обеспечения стабильности, сбалансированности и бесперебойности работы (основной деятельности) предприятия.

Очевидно, что позиция Д. Уотерса несколько противопоставлена позиции Д. Бауэрсокса, Д. Клосса и О. Хелфриша, поскольку термин "procurement" обычно переводится и используется в понятии "управление снабжением", в то время как термином "purchasing" преимущественно принято обозначать только процесс закупок ресурсов (в том числе материалов и полуфабрикатов).

Ряд других зарубежных исследователей, и среди них М. Линдерс и Х. Фирон²³, считают, что понятие "закупки", "поставки" и "снабжение" и представляют собой различные аспекты деятельности, связанной с обеспечением промышленного предприятия необходимыми материальными ресурсами, средствами и предметами труда. И здесь также выделяется целевая направленность закупочной деятельности, которая состоит в обеспечении бесперебойности, сбалансированности и планомерности функционирования и развития предприятия.

²² См., например: Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

²³ См., например: Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Управление снабжением и запасами. Логистика. – М.: АСТ, 2008.

Более глубокое теоретическое понимание сущности закупок и управления ими отражено в трудах В. Сквайра, Л. Казинса и Б. Лоусона²⁴, а также в трудах М. Джиллингема и К. Лайсона²⁵. В трудах указанных авторов закупки рассматриваются с функционально-процессной точки зрения, иными словами:

- закупки как функция есть обеспечение снабжения деятельности предприятия необходимыми ресурсами, средствами и предметами труда в требуемых объемах на определенный момент времени и достаточного качества;
- закупки как процесс есть совокупность этапов (последовательность шагов), направленных на достижение требуемого результата (как выполнения соответствующей функции), который обеспечит предприятию в дальнейшем получение тех или иных выгод.

Российская наука имеет несколько иной взгляд на сущность закупок и управление ими. Так, например, в трудах Л.Б. Миротина, А.Б. Чубукова, Ы.Э. Ташбаева, В.С. Лукинскогo, А.М. Назаровой²⁶ показано, что под закупками стоит понимать приобретение материальных расходных ресурсов, которые имеют период обращения не более одного производственного цикла. Управление же закупками соответственно рассматривается как процесс поставок требуемых ресурсов должного качества, по приемлемым ценам в указанный срок.

²⁴ См., например: Cousins P., Lawson B., Squire B. An empirical taxonomy of purchasing functions, *Intl. Journal of Operations and Production Mgt*, 2006

²⁵ См., например: Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок. – М.: Юрайт-Издат, 2014.

²⁶ См., например: Миротин Л.Б., Чубуков А.Б., Ташбаев Ы.Э. Логистическое администрирование. – М.: Издательство "Экзамен", 2003; Модели и методы теории логистики / под ред. В.С. Лукинскогo. – СПб: Питер, 2006; Назарова А.М. О Логистическом подходе к управлению // Вестник Института дружбы народов Кавказа "Теория экономики и управления народным хозяйством". 2012. № 21. С. 142-147.

В.В. Щербаков, В.С. Пономаренко, Л.М. Малярец, А.В. Дорохов, А. Семенцов²⁷, соглашаясь в целом с определением закупок и управлением ими, которое дано было выше, указывают, что термин "снабжение" оптимально применять в отношении государственных закупок, а в отношении обеспечения предприятия материальными ресурсами необходимо использовать понятие "закупочная деятельность".

Под закупочной деятельностью в данном случае понимается такая деятельность, посредством которой обеспечивается материальный входящий поток, а в впоследствии он трансформируется в готовую продукцию или услуги, формирующие основной доход промышленного предприятия.

Иные российские ученые не согласны с указанной выше дифференциацией понятий "снабжение" и "закупочная деятельность". Так, например, Б.А. Аникин и Т.А. Родкина²⁸ считают, что управление закупками и логистика снабжения это взаимосвязанные и в определенной степени тождественные понятия, которые описывают и функцию, и процесс формирования материальных и взаимосвязанных потоков, направленных на обеспечение деятельности предприятий и организаций необходимыми материальными ресурсами, услугами, средствами и предметами труда, которые, трансформируясь в готовую продукцию (конечный продукт), представляют собой результат деятельности этого предприятия или этой организации.

Аналогичный взгляд на понимание сущности закупок и управление ими содержится в трудах коллектива авторов в составе В.В. Дыбской, Е.И. Зайцева, В.И. Сергеева, А.Н. Стерлиговой²⁹. Более того, в трудах этого авторского коллектива показано, что управление закупками или логистика

²⁷ См., например: Основы логистики / Под редакцией В.В. Щербакова. – СПб: Питер, 2009; Пономаренко В.С., Малярец Л.М., Дорохов А.В. Аналитическое обеспечение контроля логистической деятельности предприятий с минимизацией логистических затрат // Известия ИГЭА. 2011. № 2 (76). С.138–146; Семенцов А. Управление логистическим бюджетом // Логистика и управление. 2008. № 2. С. 60–63.

²⁸ См., например: Аникин А.Б., Родкина Т.А. Логистика. – М.: Издательство "ИНФРА-М", 2009

²⁹ См., например: Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: полный курс МВА. – М.: Эксмо, 2008.

снабжения, формируя материальный поток, может рассматривать его с различных ракурсов:

- а) как входящий, исходящий, внутренний или возвратный материальный поток;
- б) как монопродуктовый или мультипродуктовый материальный поток;
- в) как непрерывный, детерминированный или стохастический материальный поток.

Материальный поток порождает взаимосвязанные потоки (информационный и финансовый), которые с одной стороны должны быть сбалансированы с материальным потоком, но и отдельных случаях вектор их направленности может быть диаметрально противоположным. Поэтому акцентирование внимания закупок только лишь на формировании материального потока не является полностью и безусловно верным. И тогда стоит согласиться с Е. Андрияновой³⁰ в том, что логистика снабжения или управление закупками должно систематически уточнять все основные аспекты, составляющие её функционал:

- номенклатуру и объемы необходимых ресурсов (сырья, материалов, комплектующих, объектов материально-технического обеспечения и т.п.);
- оптимальные сроки поставки требуемых для осуществления производственной и непроизводственной деятельности материальных ресурсов;
- территориальные характеристики поставок (для большинства промышленных предприятий этот аспект стоит рассматривать как важнейший);

³⁰ Андриянова Е. Задачи логистического управления бизнес-процессами // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2011. – № 4. С. 14 – 18.

- возможности поставщиков по обеспечению потребностей промышленного предприятия в различного рода и вида материальных ресурсах;
- состояние и использование складского потенциала промышленных предприятий;
- текущие и полные издержки на закупки (осуществление закупочной деятельности).

По нашему мнению, вышеуказанные аспекты необходимо несколько дополнить и расширить.

В частности, Е. Андриянова указывает, что для управления закупками необходимо регулярно проводить уточнение номенклатуры и объемов закупок ресурсов. Это безусловно важно. Но первоначально необходимо разработать стратегию логистики снабжения, согласованную с генеральной стратегией развития промышленного предприятия. Кроме этого, необходимо дифференцировать входящий материальный поток, направленный на обеспечение текущего функционирования, а также направленный на обеспечение развития предприятия на определенную перспективу. Поэтому, по нашему мнению, управление закупками промышленных предприятий необходимо рассматривать в системном аспекте.

Отсюда мы можем заключить, что управление закупками есть особым образом систематизированная функциональная деятельность, направленная на формирование материального и взаимосвязанных потоков, обеспечивающих потребности стабильного функционирования и планомерного развития промышленного предприятия посредством снабжения основной деятельности необходимыми материальными ресурсами, услугами, предметами труда должного качества, в требуемых объемах и по оптимальным ценам. Управление закупками должно быть ориентировано на формирование материально-технической базы предприятия, обеспечение его бесперебойной и непрерывной работы.

Это обеспечивает преобразование входящего материального потока в конечный готовый продукт, с которым предприятие конкурирует на рынке, и реализация которого генерирует основные (операционные) доходы предприятия, в том числе в виде экономических выгод, недоступных конкурентам. И тогда, в соответствии с выше представленным определением системы управления закупками роль данной системы в обеспечении конкурентоспособности промышленных предприятий можно рассматривать следующим образом, в соответствии с рисунком 1.1.

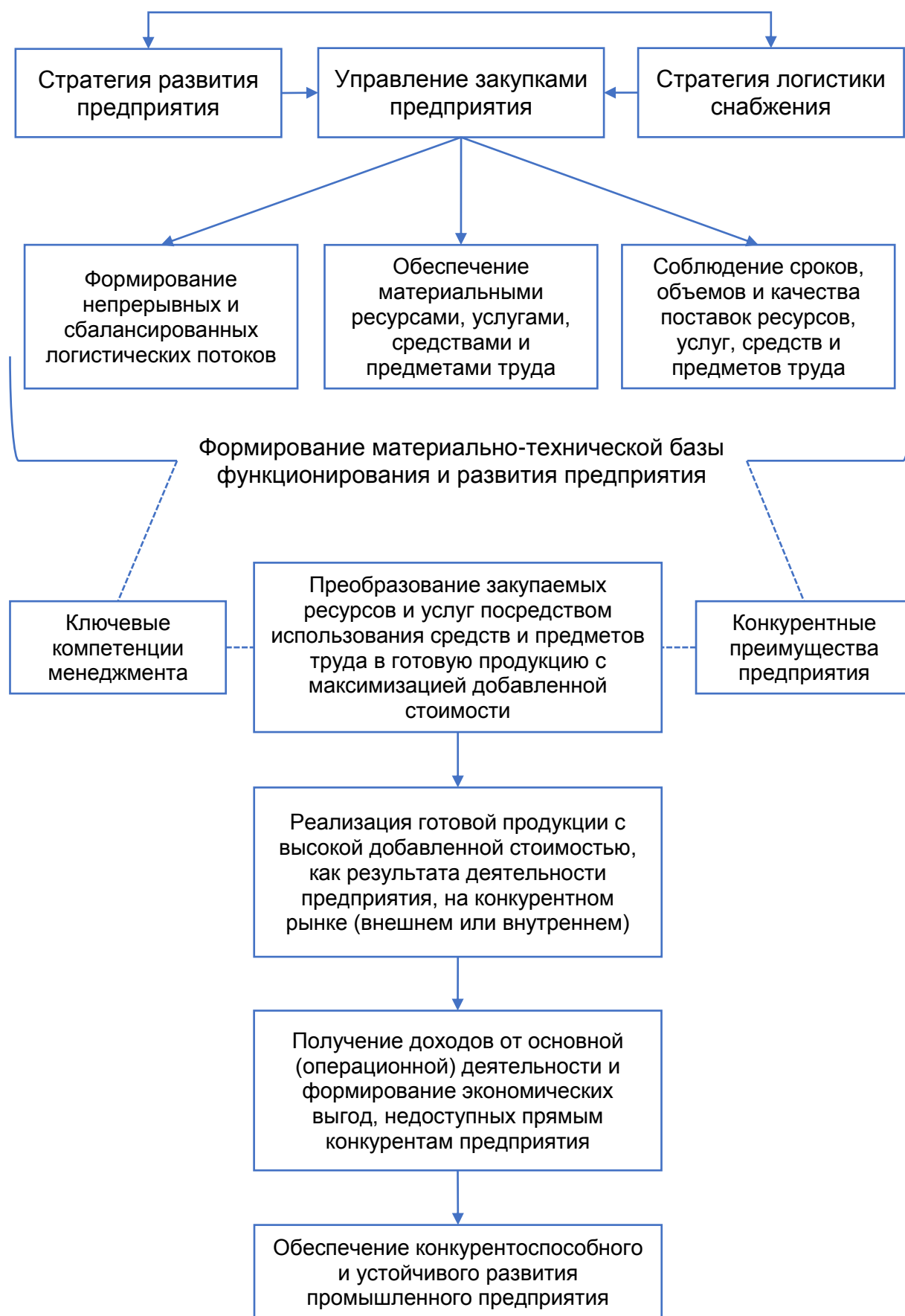


Рисунок 1.2. – Роль системы управления закупками промышленных предприятий в обеспечении их конкурентоспособности
 [Разработано и предложено автором]

Система управления закупками может рассматриваться как системообразующий функциональный фактор, обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий. И связано это с тем, что промышленное предприятие не будет конкурентоспособным, если оно не может предоставить требуемый рынком объем продукции в определенные сроки и нужного потребителям качества. Соответственно, для того, чтобы промышленное предприятие могло выполнять свои рыночные или бизнес-обязательства, ему необходимо бесперебойно и стабильно осуществлять производство готовой продукции, что невозможно без оптимально организованной и эффективно функционирующей системы управления закупками. Необходимо отметить, что в сфере промышленного производства удельный вес закупок материальных ресурсов и услуг, а также быстроизнашивающихся предметов труда (т.е. совокупности затрат на текущее материально-техническое обеспечение) может составлять до 65% от основного (операционного) дохода (см. рисунок 1.3).

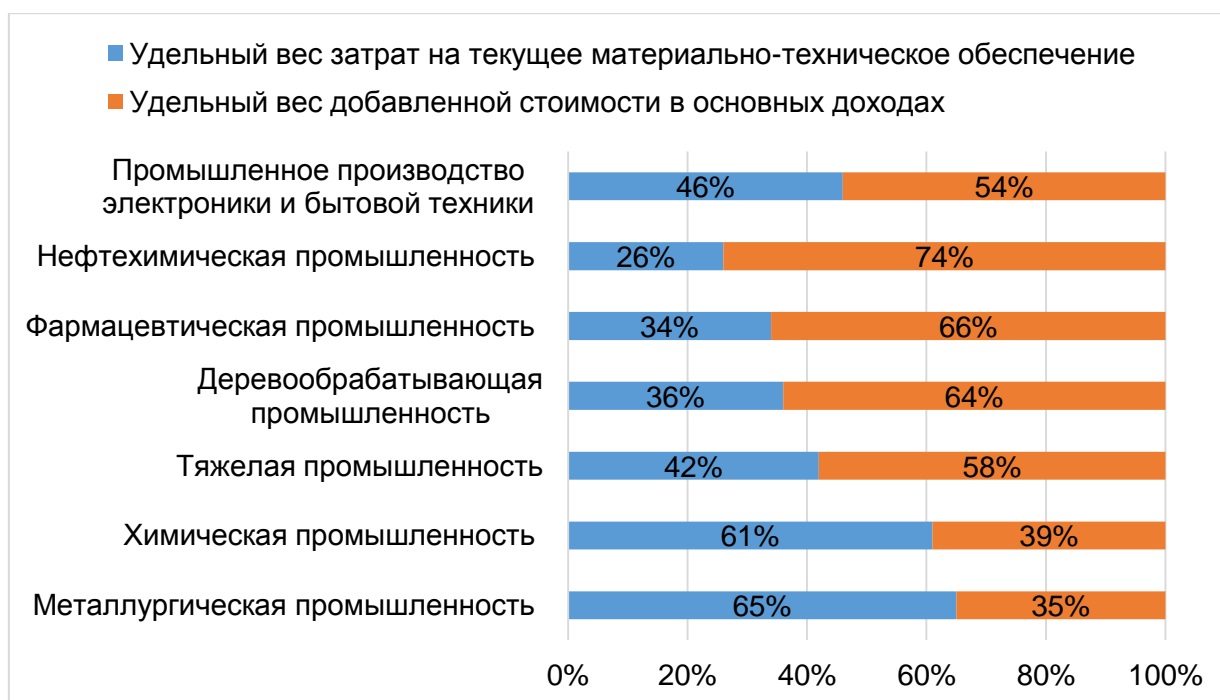


Рисунок 1.3. – Удельный вес затрат предприятий промышленности на текущее материально-техническое обеспечение

[Источник: Модель зрелости закупок. Анализ функции закупок в российских компаниях // Исследование КМРГ. – М., 2014. – С.4]

Как видно из рисунка 1.3, наиболее ресурсоемкими являются отрасли промышленности, которые в том числе характеризуются и значительными капитальными затратами на развитие. Отсюда следует логичный вывод о том, что эффективность функционирования системы управления закупками определяет не только уровень получаемых предприятием доходов (а, значит, и недоступных конкурентам экономических выгод), но и уровень прибыльности деятельности. Сокращение объемов закупок ведет с одной стороны к сокращению длительности финансового цикла за счет увеличения оборачиваемости активов, но с другой стороны снижает маневренность предприятия. Напротив, увеличение объемов закупок ведет к иммобилизации денежных средств предприятия в активах, а это также влияет на способность предприятия адаптивно реагировать на запросы рынка.

По мнению зарубежных исследователей и аналитиков закупочная деятельность российских промышленных предприятий нельзя признать в достаточной степени развитой или зрелой (см. рисунок 1.4).

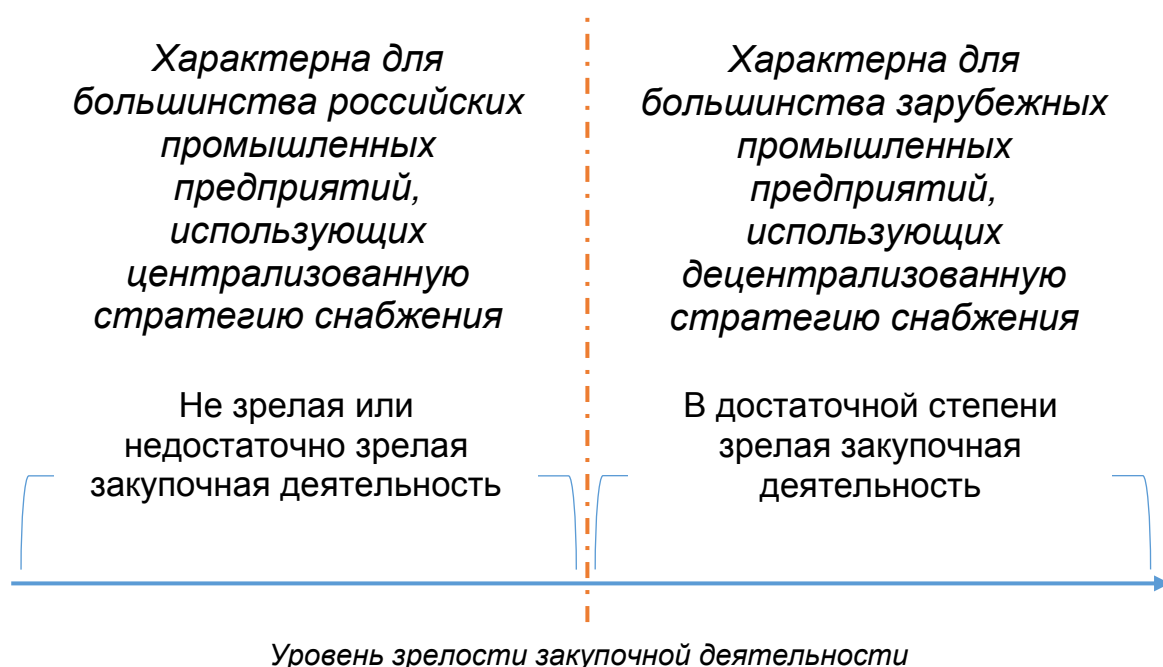


Рисунок 1.4. – Эмпирическая оценка уровня зрелости закупочной деятельности российских и зарубежных промышленных предприятий
[Источник: Модель зрелости закупок. Анализ функции закупок в российских компаниях // Исследование КМРГ. – М., 2014. – С.4]

Проблема состоит в том, что российские промышленные предприятия, преимущественно использующие централизованный подход к управлению системой закупок, в меньшей степени рассматривают логистические функционалы в качестве факторов и источников формирования конкурентных преимуществ³¹.

Напротив, зарубежные промышленные предприятия не только активно используют резервы повышения конкурентоспособности, лежащие в плоскости логистических функционалов (и в первую очередь в части организации и ведения закупочной деятельности). Но и кроме этого стратегия снабжения (стратегия закупок) или стратегия ведения закупочной деятельности в зарубежных промышленных предприятиях характеризуется децентрализацией.

Использование децентрализованного подхода к закупочной деятельности свою очередь позволяет зарубежным промышленным предприятиям быстро адаптироваться под потребности рынка, а также формировать опережающие генеральные стратегии развития, направленные на создание уникальных конкурентных преимуществ, которые имеют свойство долго сохраняться и защищены от копирования в силу объективных причин (неспособность конкурентов заимствовать решения в силу технологической, организационной или экономической отсталости³²).

Зарубежный опыт управления закупками промышленных предприятий, несомненно, представляется более развитым и зрелым в силу объективных причин.

³¹ См., например: Андреев А.В. Основные тенденции формирования логистики снабжения и запасов в деятельности зарубежных компаний // Транспортное дело России. 2011. № 4. С. 115–117; Гарнов А., Киреева Н. Стратегическое планирование и управление как основа увеличения многозвенными логистическими цепями стоимости бизнеса // Логистика. 2012. № 1. С. 20–23 и другие

³² См., например: Копилец П.Н. Модели формирования логистической стратегии закупок // Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством". 2012. № 32. С. 142-145; Лапицкая Л.М. Закупочная логистика в сфере снабжения промышленного предприятия // Вестник Гомельского государственного технического университета им. П.О. Сухого. 2015. № 1. С. 92-95.

В частности, в наиболее развитых европейских странах и странах Северной Америки рыночные отношения развиваются на конкурентной основе с использованием либеральных подходов к регулированию экономики уже не первое столетие. Российские промышленные предприятия всего лишь четверть века назад столкнулись с рыночной действительностью, которая не согласуется с основными постулатами планово-административной модели управления экономикой, использовавшейся до момента распада СССР. Кроме этого, зарубежный опыт управления закупками представляется зрелым, но и уже требующим уникальных нетривиальных решений, российская же практика управления закупками только находится в стадии своего качественного развития, поэтому здесь возможно заимствование передового зарубежного опыта.

Стоит отметить, что зарубежная практика управления закупками включает два ключевых направления – это корпоративные и государственные закупки. Представляется необходимым исследовать этот вопрос более подробно в следующем разделе данной диссертационной работы.

1.3. Зарубежный опыт управления корпоративными и государственными закупками

Итак, в предыдущем разделе главы первой представленного диссертационного исследования нами были рассмотрены теоретические основы конкурентоспособности промышленных предприятий, а также исследована роль системы управления закупками в обеспечении способности этих предприятий осуществлять конкуренцию на рынке деятельности. Аналитические данные, которые были опубликованы независимыми консалтинговыми компаниями, показали, что с одной стороны закупочная деятельность российских промышленных предприятий не характеризуется достаточным уровнем зрелости, но с другой стороны это свидетельствует о

том, что потенциал развития систем управления закупками данных хозяйствующих субъектов достаточно высок. Это возможно при благоприятных внешних условиях: стабильности правового регулирования, достаточной предсказуемости экономических, социальных и технологических изменений, сбалансированном развитии сектора российской промышленности в целом.

В зарубежной практике управления закупками сложились два ключевых подхода – это управление корпоративными закупками и управление государственными закупками³³. Под корпоративными закупками понимают обычно процессы снабжения (соответствующий логистический функционал), которые обеспечивают потребности в ресурсах, средствах и предметах труда, а также прочих материально-технических ценностях коммерческих предприятий и некоммерческих организаций. Соответственно, государственные закупки – это закупки, осуществляемые для обеспечения потребностей деятельности органов законодательной, исполнительной или судебной власти.

В корпоративных закупках можно выделить шесть ключевых подходов к организации и ведению закупочной деятельности, которые представлены ниже в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Ключевые подходы к организации корпоративных закупок, используемые за рубежом

Наименование подхода	Содержание подхода
Операционный подход	Не предполагает построения системы управления закупками, для осуществления закупочной деятельности назначается круг ответственных лиц, который обеспечивает бесперебойность поставок ресурсов на основании отдельных заявок от производственных и непроизводственных подразделений. Деятельность по управлению закупками фрагментирована

³³ См., например: Дёгтев Г.В. Международный опыт корпоративных и государственных закупок // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 6. С. 409.

Продолжение таблицы 1.1

Наименование подхода	Содержание подхода
Коммерческий подход	<p>Может не использовать систематизацию закупочной деятельности, весьма часто закупочная деятельность осуществляется фрагментировано, но при этом между основными поставщиками создается максимальная конкуренция, поскольку основная функция закупок сведена к поиску наиболее низких цен на ресурсы, услуги, прочие товарно-материальные ценности</p>
Координационный подход	<p>Предполагает построение централизованной системы управления закупками. В рамках системы управления закупками создаются специальные регламенты ведения закупочной деятельности и взаимодействия между закупочным функционалом и прочими функционалами предприятия. Централизация весьма часто приводит к бюрократизации процесса закупок и снижает эффективность закупочной деятельности</p>
Интеграционный подход (внутренний аспект)	<p>Предполагает построение системы управления закупками, при котором наряду с централизацией закупочной деятельности используется делегирование полномочий иным подразделениям предприятия в части осуществления закупок. Интеграционный подход предполагает формирование стратегии логистики снабжения, согласованной со стратегией развития самого предприятия</p>
Интеграционный подход (внешний аспект)	<p>Созданная система управления закупками характеризуется преимущественной децентрализацией, при этом могут создаваться географически и территориально распределенные группы, формирующие общую цепь поставок посредством преимущественного использования информационно-коммуникационных технологий. Стратегия логистики снабжения ориентирована на формирование ценности для конечного потребителя</p>
Сетевой подход	<p>Созданная система управления закупками рассматривается как интеграция цепочки создания стоимости и формирования ценности для конечного потребителя. Используется многосторонняя и расширенная сетевая структура организации и ведения закупочной деятельности, позволяющая получать максимальный синергетический эффект от управления закупками</p>

[Составлено автором с использованием источников: Apostol A.R. Pre-commercial procurement in support of innovation: regulatory effectiveness? // Public Procurement Law Review. 2012. 21(6). pp. 213-225; Yeow J., Edler J. Innovation procurement as Projects // The Journal of Public Procurement. 2012. 12(4). pp. 472-504; Модель зрелости закупок. Анализ функции закупок в российских компаниях // Исследование КМРГ. – М., 2014]

Описанные в таблице 1.1 подходы к организации корпоративных закупок можно рассматривать и как этапы становления системы управления закупками. В частности, операционный и коммерческий подход будет характерен для предприятий малого бизнеса, координационный подход будет в большей степени характерен для предприятий среднего бизнеса. Интеграционный и сетевой подход характерен для закупочной деятельности крупных и крупнейших предприятий, национальных и транснациональных корпораций, в том числе действующих как холдинговые структуры или финансово-промышленные группы.

В системном представлении управление закупками за рубежом (в данном случае рассматривается только наиболее развитый опыт) включает пять основных структурных элементов, которые представлены ниже на рисунке 1.5.

Ключевой элемент развитой системы управления закупками – это стратегия (может иметь различные названия: стратегия закупок, стратегия логистики снабжения, стратегия материально-технического обеспечения и т.п.). Стратегия представляет собой документ, детально описывающий следующие основные аспекты:

- а) принципы ведения закупочной деятельности для нужд основных, вспомогательных, а также прочих подразделений промышленного предприятия;
- б) категории поставщиков и основные требования к организации поставок ресурсов, средств и предметов труда, прочих товарно-материальных ценностей;
- в) технологическое обеспечение закупочной деятельности промышленного предприятия;
- г) целевые ориентиры издержкостности закупочной деятельности (минимальный и предельно допустимый уровень);
- д) согласование материального и сопряженных с ним финансового и информационного потока.



Рисунок 1.5. – Развитая система управления корпоративными закупками за рубежом

[Составлено автором с использованием источников: Lin J-S, Ou Jerry J.R. A study on supply chain value-added logistics based // International Journal of Electronic Business Management. 2011. Vol.9, No.1, pp. 58–69; Resource Requirement Planning // Institute of Management Studies. Fundamentals of Operations Management, 2010]

На основе стратегии вырабатывается политика ведения закупок, формируются регламенты внутреннего и внешнего взаимодействия в процессе закупок, разрабатывается бюджет закупок, а также операционный бюджет финансирования деятельности закупочных структур промышленного предприятия (расходы, связанные с оплатой труда сотрудников этих структур).

Не менее важный элемент, который всегда подчинен стратегии снабжения, - это организационная структура управления закупками, а также информационная поддержка закупочной деятельности. Выбор организационной структуры управления закупками напрямую зависит от стратегии (структура всегда следует за стратегией³⁴).

Наиболее развитая система управления закупками включает и централизацию, и децентрализацию закупочной деятельности. Полный отказ от централизации (которая, как правило, представлена координационным закупочным центром) невозможен, поскольку предельная децентрализация может снижать уровень закупочной дисциплины, создавать предпосылки для оппортунизма и нигилизма сотрудников на местах³⁵.

Выбор степени централизации и децентрализации системы управления закупками зависит от совокупности определенных факторов и условий, важнейшими из которых являются³⁶:

- фаза развития системы управления закупками в конкретном промышленном предприятии;
- номенклатурный состав закупаемых ресурсов, средств и предметов труда, прочих товарно-материальных ценностей;

³⁴ См., например: Друкер Питер Ф. Эпоха разрыва. Ориентиры для нашего меняющегося общества. – М.: Вильямс, 2007; Коджоян Р.А., Манукян А.Х. Корпоративное управление: новые реалии, новая философия // Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: теория и практика Сборник материалов международной научной конференции. Киров, 2014. С. 123-126.

³⁵ См., например: Акимов Н.А., Ященко В.В. Профессионализм заказчиков как стратегия развития современной закупочной деятельности // Фундаментальные исследования. 2015. № 2-8. С. 1735-1738.

³⁶ Модель зрелости закупок. Анализ функции закупок в российских компаниях // Исследование КМРГ. – М., 2014. – С.19

- территориального и географического распределения поставщиков этих ресурсов и товарно-материальных ценностей.

Процесс снабжения промышленного предприятия необходимыми ресурсами и прочими товарно-материальными ценностями включает 4 ключевые компоненты (см. рисунок 1.5). В рамках данного процесса происходит организационное и экономическое формирование материальных потоков (входящих, исходящих, возвратных, прочих). При этом особое внимание должно быть уделено согласованию материального, информационного и финансового потока, с тем, чтобы формируемые запасы ресурсов, а также прочих товарно-материальных ценностей способствовали созданию добавленной стоимости в конечном продукте, но не иммобилизовали денежные средства промышленного предприятия в активах (незавершенном производстве).

Для оптимального взаимодействия с поставщиками в зарубежной практике управления закупочной деятельностью принято использовать SRM-системы (Supplier Relationship Management System). SRM-системы, охватывая полностью весь контекст взаимодействия промышленного предприятия с поставщиками, обеспечивает:

- а) проведение сегментации закупок по ресурсам, поставщикам, прочим важнейшим параметрам;
- б) ранжирование поставщиков и определение их ключевых индикаторов эффективности;
- в) планирование объемов закупок ресурсов и прочих товарно-материальных ценностей в зависимости от текущих изменений внешних и внутренних условий деятельности промышленного предприятия.

Мониторинг эффективности (продуктивности), качества и рисков закупочной деятельности – это неотъемлемый элемент системы управления закупками, принятой в зарубежной практике.

Закупочная деятельность оказывает непосредственное и прямое влияние на производственные процессы, поскольку формирует материально-техническую базу этих процессов. Соответственно, снижение продуктивности и качества закупочной деятельности, рост рисков этой деятельности ведет к нарушению бесперебойности и стабильности функционирования предприятия, что оказывает негативное влияние на уровень конкурентоспособности данного хозяйствующего субъекта.

Таким образом, обобщая зарубежный опыт управления корпоративной закупочной деятельностью, можно сформулировать уточненное понятие системы управления закупками. Система управления закупками – это особым образом структурированная функциональная деятельность, включающая несколько базовых компонент (стратегия, организационная структура, процесс снабжения, взаимодействие с поставщиками, мониторинг закупочной деятельности), которые, находясь в непосредственном взаимодействии, обеспечивают непрерывность и бесперебойность материального потока соответствии с потребностями функционирования и развития промышленного предприятия, а также сбалансированного с финансовым и информационным потоком. Развитая система управления закупками нацелена на формирование высокой добавленной стоимости в продукте и создании дополнительной ценности для конечных потребителей этого продукта.

Изучив, основные подходы к организации и ведению корпоративных закупок за рубежом, далее необходимо исследовать особенности управления государственными закупками, поскольку промышленные предприятия, взаимодействия между собой, своими контрагентами, общественным и государственным сектором, могут являться поставщиками ресурсов и прочих товарно-материальных ценностей для нужд органов исполнительной власти и иных государственных структур.

За рубежом системы управления государственными закупками, равно как и системы управления корпоративными закупками, прошли в своем развитии и становлении несколько ключевых этапов.

На настоящем этапе развития государственные закупки принято именовать публичными закупками (public procurement). Расходы государственных бюджетов на публичные закупки таких стран, как США, Франция, Германия, а также ряда иных наиболее развитых экономически и социально стран, составляют от 15% до 25% распределительной части. В странах с транзитивной (переходной) экономикой публичные закупки составляют до 50% от распределительной части государственных бюджетов³⁷.

Стоит отметить, что понятие "public procurement" (публичные закупки) сложилось не случайно. Мировой опыт проведения государственных закупок (закупок для нужд государственного и муниципального управления) показывает, что наиболее эффективным, и наименее коррупционным способом организации закупок являются публичные конкурсы, в том числе конкурсы, организованные с наиболее масштабным использованием возможностей современных информационно-коммуникационных технологий.

Согласно классификации, принятой в Организации стран экономического сотрудничества (ОЭСД), выделяют четыре основных вида публичных конкурсов, используемых для проведения государственных закупок (см. рисунок 1.6).

При этом каждый из указанных видов публичных конкурсов может быть либо автоматическим, либо дискреционным³⁸. Сущность различия

³⁷ См., например: Уметалиев А.С. Зарубежный опыт проведения государственных закупок // Наука, новые технологии и инновации. 2013. № 6. С. 124-125; Антонов В.И., Киселева О.В. Зарубежный опыт регулирования размещения государственного заказа и возможность его использования в российской практике // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 3. С. 288.

³⁸ Link A.N., Scott J.T. Private Investor Participation and Commercialization Rates for Government-sponsored Research and Development Would a Prediction Market Improve the Performance of the SBIR Programme? // *Economica*. 2009. 76(302): 264-281

состоит в том, что в дискреционном конкурсе условия публичного контракта оглашаются заранее лишь частично, эти оглашаемые условия являются базовыми и обязательными для всех участников. В дальнейшем закупочные органы осуществляют отбор участников по уточненным параметрам.

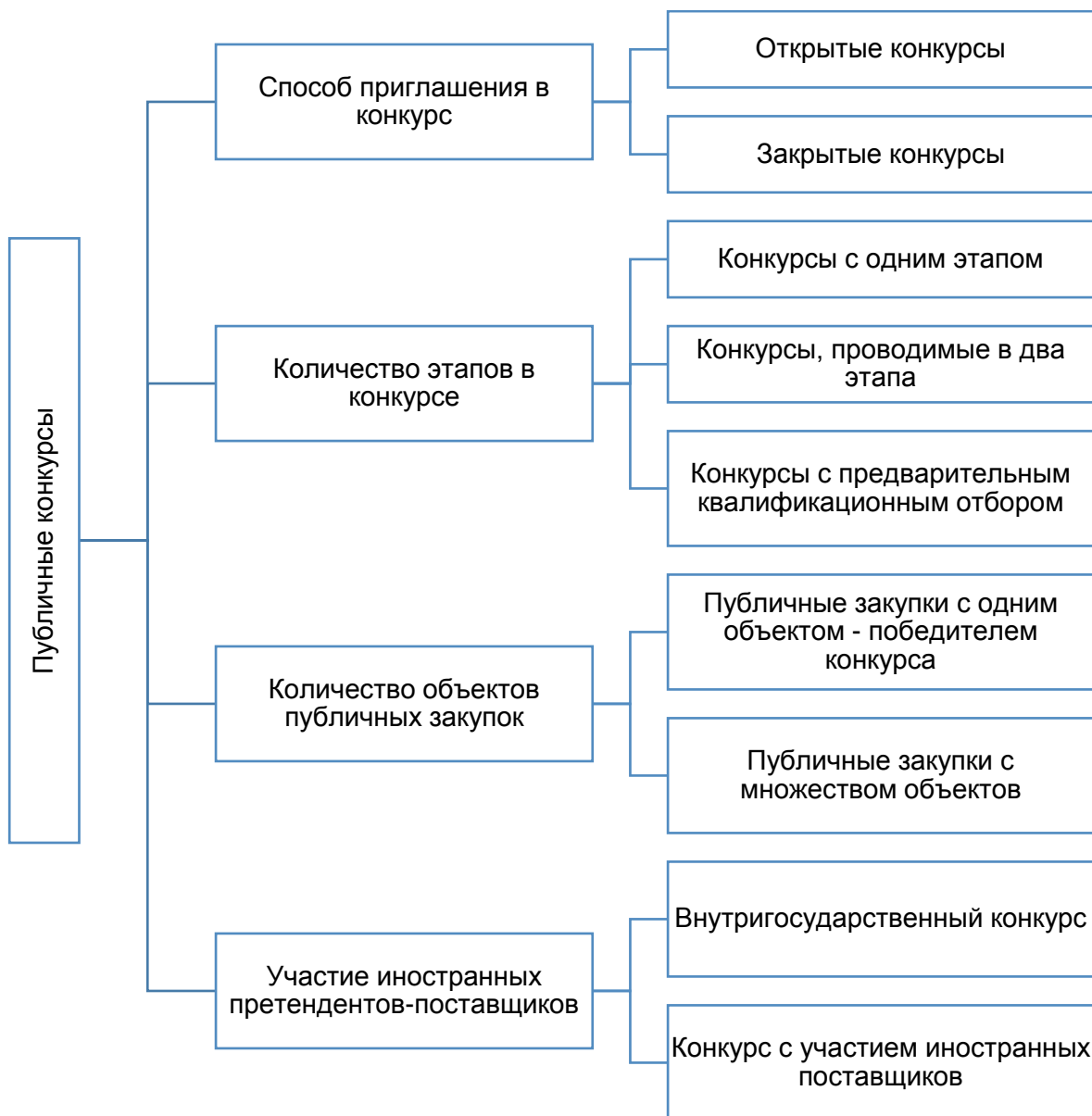


Рисунок 1.6. – Классификация видов публичных конкурсов в государственных закупках стран-участниц OECD

[Источник: Link A.N., Scott J.T. Private Investor Participation and Commercialization Rates for Government-sponsored Research and Development Would a Prediction Market Improve the Performance of the SBIR Programme? // *Economica*. 2009. 76(302): 264-281]

В автоматическом конкурсе (который, как правило, проводится в режиме on-line) все условия контракта подробно оглашаются заранее, соответственно, выбор происходит автоматически в пользу того участника,

чье предложение было наиболее приемлемым по цене с соблюдением всех прочих условий контракта публичной закупки. Каждый из видов и подходов к организации публичных закупок за рубежом строго регламентирован национальным законодательством.

Предлагается более подробно рассмотреть специфику организации публичных или государственных закупок на примере двух стран: США и Германии. В США создана специальная государственная структура для управления публичными закупками (государственные заказы, закупки для государственных нужд) – Федеральная контрактная система, правовое регулирование функций которой определено национальным специальным сводом правил (Federal Acquisition's Regulations). Стоит отметить, что правилами осуществляется регламентация не только организации публичных закупок, но и планирование их. Планирование публичных закупок в США осуществляется на основе прогнозирования государственных потребностей в ресурсах и прочих товарно-материальных ценностях. Данный прогноз детализируется в индивидуальных планах закупки по объектам, предметам и направлениям государственного заказа.

Планирование публичных закупок осуществляется в открытом режиме на специальных информационных площадках, доступ к которым имеют все желающие. Это обеспечивает соблюдение принципов прозрачности, экономичности и строгой отчетности о проведенных закупках и полученных результатах публичных конкурсов. Ключевые требования для поставщиков в публичных закупках США единообразные: соблюдение всех технико-экономических условий контракта, гарантия качества. Выбор поставщика осуществляется на основе предложения наиболее оптимальной (экономичной цены) при соблюдении прочих равных условий. При этом отдельными исследователями указывается, что при выборе поставщиков услуг в публичных закупках США основную роль играет гарантия качества при соблюдении технико-экономических требований. В рамках закупок товаров, а также прочих товарно-материальных ценностей основную роль в выборе

поставщика играет наиболее экономичная цена при точном и неукоснительном соблюдении технико-экономических условий³⁹.

Федеральная контрактная система США сочетает в себе принципы централизации (централизованно Федеральная контрактная система управляется Офисом государственных заказов США) и децентрализации (имеется разветвленная организационно-функциональная структура с определением сфер ответственности каждого структурного функционала).

В Германии также создан федеративный орган по управлению публичными закупками и государственными заказами. Данный орган действует на основе принципов конкурентной среды и противодействия монополизации в публичных закупках. При этом в рамках управления публичными закупками создана Система контроля процедур государственной закупочной деятельности⁴⁰.

Данная система контроля включает две инстанции: апелляционную и судебную инстанцию, что позволяет оспаривать итоги публичных конкурсов в досудебном и судебном порядке. Стоит отметить, что публичные закупки в Германии осуществляются на условиях полного соответствия предложения поставщика техническим требованиям и экономической выгоде. Понимание экономической выгоды в публичных закупках в Германии не сводится к получению наименьшей цены. Под экономической выгодой понимается получение ресурсов и прочих товарно-материальных ценностей, характеризующихся должным уровнем качества по соизмеримой для этого уровня качества цене.

В Германии, как и в США, основу прозрачности и конкурентности публичных закупок составляет открытая для всех желающих информация по контрактам и проведенным конкурсным процедурам. При этом в части

³⁹ См., например: Уметалиев А.С. Зарубежный опыт проведения государственных закупок // Наука, новые технологии и инновации. 2013. № 6. С. 124-125; Кабанов А.А., Крячек М.О. Информационные аспекты противодействия коррупции при организации государственных закупок // Правовое поле современной экономики. 2013. № 10. С. 116-131.

⁴⁰ Sloth M. Analysis of public and pre-commercial procurement models and mechanisms, report from project P3ITS, EU's seventh framework programed // Research EU Commission, 2011.

общественного контроля публичных закупок в Германии создан специальный экспертный форум, который осуществляет научную экспертизу проведенных конкурсов.

Мнение, выраженное экспертами форума, является значимым для государственного закупочного органа.

Таким образом, очевидно, что зарубежная практика управления государственными закупками накопила достаточный опыт в организации этого направления деятельности. Основу организации публичных закупок составляет конкурентная среда, прозрачность, доступность информации, а также двойной контроль над итогами публичных конкурсов (государственный и общественный). Системы управления государственными закупками за рубежом используют сочетание централизации и децентрализации, в том числе направленное на снижение коррупционных явлений в публичных закупках.

Соответственно, за счет развития и совершенствования систем управления государственными (публичными) закупками уровень коррупции в государственном секторе США и Германии достаточно низкий. Так, например, по данным на 2015 год США занимает 16 место по уровню восприятия коррупции, Германия занимает 10 место из 177 стран. Для сравнения Россия по уровню восприятия коррупции находится на 119 месте (между Гайаной и Сьерра-Лионе)⁴¹.

Среди основных мер, направленных на снижение уровня коррупции в государственных (публичных) закупках за рубежом, используют административные, нормативные и социальные меры. Меры административного характера предусматривают в первую очередь регулярную сменяемость чиновников закупочных органов. Нормативные меры состоят не только в уголовном преследовании коррупционных

⁴¹ Уровень восприятия коррупции по странам (Corruption Perceptions Index 2015) // Центр гуманитарных технологий [электронный ресурс] режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/corruption-perceptions-index/info> свободный

чиновников и их контрагентов, но и в формировании блэк-листов, в которые включают недобросовестных поставщиков.

В дальнейшем такие поставщики не могут принимать участие (ни самостоятельно, ни через аффилированных лиц) в публичных закупках любых уровней. Нормативные меры дополняются социальными мерами, которые состоят в том, что неблагонадежные поставщики по публичным контрактам через механизм общественного порицания утрачивают свою репутацию, а это ведет к потере бизнеса (так называемая рыночная дисквалификация фирмы⁴²).

Итак, вышесказанное позволяет заключить, что зарубежная практика наиболее развитых в социальном и экономическом плане стран управления корпоративными и государственными закупками представляется успешной и наиболее зрелой. Во многом зарубежный опыт ведения закупочной деятельности может быть и должен быть использован для совершенствования научных, практических и институциональных подходов к организации процессов снабжения (закупок), направленных на обеспечение потребностей в ресурсах и прочих ценностях государственного и корпоративного сектора.

Выводы по главе:

- предложено под конкурентоспособностью понимать способность хозяйствующего субъекта (предприятия) превосходить своих прямых конкурентов (производителей аналогичных товаров) посредством обеспечения лучшего потребительского предложения, разработанного на основе обладания этим хозяйствующим субъектом (в том числе и промышленным предприятием) конкурентных преимуществ, что позволяет этому

⁴² Link A.N., Scott J.T. Private Investor Participation and Commercialization Rates for Government-sponsored Research and Development Would a Prediction Market Improve the Performance of the SBIR Programme? // *Economica*. 2009. 76(302): 264-281; Sloth M. Analysis of public and pre-commercial procurement models and mechanisms, report from project P3ITS, EU's seventh framework programed // Research EU Commission, 2011.

предприятию планомерно и устойчиво развиваться, а также получать выгоды, недоступные конкурентам;

- обосновано, что конкурентоспособность промышленных предприятий зависит от определенного множества условий и факторов, которые комплексно и интегрировано описывают детерминанты, определяющие уровень конкурентоспособности этих хозяйствующих субъектов, источники конкурентных преимуществ и критерии их преобразования в потенциальные выгоды;
- уточнено, что управление закупками есть особым образом систематизированная функциональная деятельность, направленная на формирование материального и взаимосвязанных потоков, обеспечивающих потребности стабильного функционирования и планомерного развития промышленного предприятия посредством снабжения основной деятельности необходимыми материальными ресурсами, услугами, предметами труда должного качества, в требуемых объемах и по оптимальным ценам. Управление закупками должно быть ориентировано на формирование материально-технической базы предприятия, обеспечение его бесперебойной и непрерывной работы;
- на основе изучения зарубежного опыта показано, что система управления закупками – это особым образом структурированный комплекс, включающий несколько базовых компонент (стратегия, организационная структура, процесс снабжения, взаимодействие с поставщиками, мониторинг закупочной деятельности), которые, находясь в непосредственном взаимодействии, обеспечивают непрерывность и бесперебойность материального потока соответствии с потребностями функционирования и развития промышленного

предприятия, а также сбалансированного с финансовым и информационным потоком. Развитая система управления закупками нацелена на формирование высокой добавленной стоимости в продукте и создании дополнительной ценности для конечных потребителей этого продукта.

ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1. Методические принципы управления закупками для обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий

В предыдущей главе данной работы мы исследовали теоретические основы обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий, дополнили и уточнили базовые понятия и дефиниции, которые далее будут использованы в качестве терминологического аппарата. Переходя к методике оптимизации системы управления закупками в целях повышения конкурентоспособности, необходимо в первую очередь отметить, что организация закупочной деятельности в рамках каждого отдельно взятого предприятия имеет индивидуальные особенности. Но при этом в реализации управленческой функции "закупки" и в построении процессов закупочной деятельности можно выделить единые методические принципы.

Метод, как научный термин, принято рассматривать в общем и конкретном смысле. В общем смысле метод – это способ достижения цели, конкретно под методом стоит понимать определенным образом упорядоченную деятельность⁴³. Следовательно, метод является способом познания изучаемого предмета или объекта, что согласуется с определением, которое дается в словаре С.И. Ожегова "метод – способ теоретического исследования или практического осуществления чего-либо"⁴⁴.

Очевидно, что основой в данных определениях служит посылка к тому, что метод – есть способ достижения цели за счет каких-либо определенных действий, приемов или операций. Фактически в основе термина "метод" лежит деятельностный подход, который неотделим от теории.

⁴³ Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. – М.: Республика, 2011. – С. 329

⁴⁴ Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка. – М.: Оникс, 2011. – С. 309

Таким образом, применительно к оптимизации системы управления закупками в целях повышения конкурентоспособности промышленных предприятий метод представляет собой совокупность (сумму) специальных приемов, правил и набора необходимых действий для выбора, разработки и последующего использования аналитико-оценочного инструментария. В данном случае методические принципы управления закупками, используемые для повышения конкурентоспособности промышленных предприятий основываются на общей теории управления фирмами, общем и стратегическом менеджменте, как научных дисциплинах. И очевидно, что методические принципы управления закупками в целях повышения конкурентоспособности промышленных предприятий должны базироваться на междисциплинарном подходе.

Если отталкиваться от семантики и этимологии термина "принцип" (т.е. определенный набор правил и регламентов осуществления какой-либо полезной общественной или индивидуальной деятельности⁴⁵), то здесь в первую очередь принято упоминать классические принципы управления, изложенные А. Файолем⁴⁶ в начале XX века. Принципы, которые могут быть использованы для управления закупками в целях повышения конкурентоспособности промышленных предприятий можно подразделить на общие и частные. К общим принципам, определяющим управление какими-либо системами или процессами в деятельности хозяйствующих субъектов, принято относить:

- 1) принцип научной обоснованности;
- 2) принцип системного подхода (паритетности);
- 3) принцип регламентации и оптимальности;
- 4) принцип формализации.

⁴⁵ Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. – М.: Издательство "Республика", 2001. – С.522

⁴⁶ См., например: Герчикова И.Н. Менеджмент: изд.4-е, дополненное. – М.: Юнити-Дана, 2010.

Перечисленные выше методические принципы в достаточной степени подробно раскрыты в исследованиях по общему и стратегическому менеджменту⁴⁷, а также в общей теории управления фирмами⁴⁸, поэтому объективной необходимости исследовать их подробно в данном случае не имеется.

Частные методические принципы управления закупками, в том числе в целях обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий, рассматриваются исследователями с различных научно-эмпирических подходов. Так, например, в трудах И. Смотрицкой⁴⁹, А.М. Меньшикова⁵⁰, О.В. Юдаковой, А.А. Токарева⁵¹, Р. Луммаса, Р. Вокурка⁵², А. Акинтоя, Дж. Макинточа, Э. Фитцджеральда⁵³ и ряда других исследователей показано, что основной методический принцип управления закупками (закупочной деятельностью) промышленных предприятий состоит в обеспечении экономической эффективности, которая в свою очередь выражается в:

- а) низкой цене закупаемых ресурсов, что позволяет увеличивать добавленную стоимость в продукте (в выпуске конечной промышленной продукции);

⁴⁷ См., например: Бондаренко Г.В. Организация бизнеса: курс лекций. – М., 2007; Друкер. П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М.: Book chamber international, 1992; Jensen M., Meckling W. Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics, 1976. №3 (October). P. 305–360 и другие

⁴⁸ См., например: Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс. – М.: Инфра-М, 2009; Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием. Конспект лекций. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1997; Яркина Т.А. Основы экономики предприятия. – Таганрог: Издательство ТРТУ, 2009 и другие

⁴⁹ Смотрицкая И. Развитие института контрактных отношений в новой экономике России // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2013. № 4. С. 67-78

⁵⁰ Меньшиков А.М. Управление закупками в рамках контрактной системы // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2. С. 301.

⁵¹ Юдакова О.В., Токарев А.А. Управление закупочной логистикой: проблемы и управленческие решения // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. № 3 (113). С. 104-106.

⁵² Lummus R.R., Vokurka R.J. Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines // Industrial Management & Data Systems. 1999. Vol. 99 Iss:1, PP.11 - 17

⁵³ Akintoye A., McIntosh G., Fitzgerald E. A survey of supply chain collaboration and management in the UK construction industry // European Journal of Purchasing & Supply Management. December 2000. Vol. 6, Issues 3–4, P. 159–168

- б) высокой оборачиваемости запасов материальных ресурсов, что позволяет сокращать производственный и финансовый цикл предприятия;
- в) стремлении к самообеспечению предприятия необходимыми для функционирования и развития ресурсами.

Но здесь важно понимать, что низкая цена закупаемых ресурсов не всегда обеспечивает высокую добавленную стоимость в промышленной продукции, поскольку важен не только собственно качественный ресурс (который не может стоить дешево), но и качество его передела. Именно продукция высоких технологических переделов в настоящее время наиболее востребована рынками⁵⁴.

Далее, что касается высокой оборачиваемости запасов закупленных материальных ресурсов, то здесь стоит согласиться с тем, что иммобилизация средств в активах снижает уровень получаемых промышленным предприятием экономических выгод. Поэтому любое промышленное предприятие должно постоянно стремиться к увеличению оборачиваемости своих запасов⁵⁵. Но одновременно с этим постулатом необходимо понимать, что технология производства того или иного вида промышленной продукции может характеризоваться различной длительностью производственного цикла. Так, например, химической, фармацевтической, пищевой промышленности технологический цикл производства относительно короткий (от нескольких часов до нескольких дней). В отрасли станкостроения, автомобилестроения, космического и авиастроения, а также в сфере тяжелого машиностроения технологический цикл производства конечной промышленной продукции весьма длителен (от нескольких месяцев до одного года и более).

⁵⁴ См., например: Миронова Н.Н. Сущность и факторы устойчивого развития экономики промышленных предприятий // Бизнес в законе. 2008. №3. С.233.–237; Нельсон Р.Р., Уинтер С.Дж. Эволюционная теория экономических изменений. – М.: Дело, 2002 и другие

⁵⁵ См., например: Андреев А.В. Основные тенденции формирования логистики снабжения и запасов в деятельности российских и зарубежных компаний // Транспортное дело России. 2011. № 4. С. 115–117

Поэтому стремление увеличить оборачиваемость запасов закупленных материальных ресурсов (а также средств и предметов труда) без учета длительности технологического цикла производства промышленной продукции может привести к критическому снижению качества этой продукции, и, соответственно, к экономическим потерям, что несовместимо с современным пониманием конкурентоспособности предприятий.

Следующий момент состоит в том, что промышленное предприятие должно стремиться к самообеспечению потребностей своего функционирования и развития необходимыми ресурсами за счет интеграции (вертикальной или горизонтальной) и осуществлению контроля над всей цепочкой создания добавленной стоимости (от производства первичного сырья до утилизации конечной промышленной продукции после её реализации и эксплуатации потребителями).

Интегрированные по типу холдингов корпоративные структуры в отрасли промышленности, конечно же, в первую очередь ориентированы на то, чтобы полностью контролировать процесс формирования всей цепочки создания стоимости, а также всей цепочки поставок необходимых материальных и прочих ресурсов. Но в рамках промышленной отрасли осуществляют свою деятельность не только крупные диверсифицированные корпоративные структуры холдингового типа, но и также моно-предприятия сегмента малого и среднего бизнеса. Для таких предприятий недоступны возможности контроля над всей цепочкой поставок и всей цепочкой создания стоимости в силу объективных причин.

Поэтому первоочередным является не вопрос обеспечения полного контроля над цепочкой создания стоимости, но вопрос выбора в пользу самообеспечения предприятия, либо привлечения этих ресурсов извне (принцип make-or-buy).

Как отмечается в трудах А. Смита, Ф. Флейнджина⁵⁶, А. Нгоуи⁵⁷, а также ряда других исследователей, основная часть (порядка 76%) крупных национальных американских и европейских корпораций в последней четверти XX века предпочитало осуществлять весь контроль над цепочкой создания стоимости и обеспечивать корпоративные потребности функционирования и развития на за счет собственных источников ресурсов (вертикальная и горизонтальная интеграция), см. рисунок 2.1.



Рисунок 2.1. – Соотношение национальных американских и европейских корпораций, использующих различные подходы к обеспечению деятельности необходимыми ресурсами

[Составлено автором на основе источников: Smith Alan D., Flanegin Frank R. E-procurement and automatic identification: enhancing supply chain management in the industry // Inderscience online [election resource] available at: <http://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJEH.2004.005866> free; Ngowi A.B. Construction procurement based on concurrent engineering principles // Logistics Information Management. 2015. Vol. 13 Iss: 6, PP.361 – 36]

⁵⁶ Smith Alan D., Flanegin Frank R. E-procurement and automatic identification: enhancing supply chain management in the industry // Inderscience online [election resource] available at: <http://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJEH.2004.005866> free

⁵⁷ Ngowi A.B. Construction procurement based on concurrent engineering principles // Logistics Information Management. 2015. Vol. 13 Iss: 6, PP.361 - 369

Но с начала XXI века ситуация начинает существенно изменяться. Так, уже в период от 2000 до 2010 года только 65% национальных американских и европейских корпораций придерживались принципа полного самообеспечения потребностей функционирования и развития, а также полного контроля над цепочкой создания стоимости. В период с 2014 по 2015 год удельный вес упомянутых выше корпораций, которые стремятся к полному самообеспечению потребностей функционирования и развития, а также к полному контролю над цепочкой создания стоимости, снизился до 54% от общего количества обследованных хозяйствующих субъектов.

Таким образом, в экономике США и Европейского Союза только половина корпоративных структур сегмента среднего и крупного бизнеса ориентирована на самообеспечение ресурсами своих потребностей. В России аналогичной статистики не имеется. Однако, учитывая данные о том, что кооперационные связи между предприятиями промышленного и других секторов национальной экономики постоянно развиваются, можно говорить о том, что российские предприятия также пришли к пониманию того, что должен иметь место обоснованный выбор между самообеспечением и обеспечением ресурсами посредством ведения закупочной деятельности. Следовательно, первый методический принцип управления закупками в целях обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий будет состоять в рационализации экономических выгод за счет обоснованного выбора "make-or-buy".

Еще один подход к определению методических принципов управления закупками, который базируется на тезисе о необходимости регулярного обновления пула поставщиков ресурсов, предложен в трудах О.С. Романовой⁵⁸, Е.Л. Смольяновой, В.Б. Малицкой⁵⁹, С.В. Барамзина⁶⁰ и других.

⁵⁸ Романова О.С. Концепция формирования конкурентного потенциала предприятий // Современная конкуренция. 2007. № 6 (6). С. 127-135;

⁵⁹ Смольянова Е.Л., Малицкая В.Б. К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия // Вестник ТГУ. 2009. №2(70). С. 336 – 344

⁶⁰ Барамзин С.В. Управление качеством логистических процессов // Вестник Российской таможенной академии. 2008. № 2. С. 45 – 52

Безусловно, качество взаимодействия с поставщиками играет одну из главных ролей в оптимальном и эффективном обеспечении промышленного предприятия необходимыми материальными и прочими ресурсами (средствами и предметами труда, т.п.). Но одновременно с этим нельзя говорить о том, что перечень поставщиков должен регулярно обновляться, во-первых, потому что для отдельных отраслей промышленности это сделать практически невозможно. Так, например, промышленные предприятия перерабатывающих отраслей (черная и цветная металлургия, нефтеперерабатывающая промышленность) могут получать первичное сырье только от определенных поставщиков (предприятий отрасли добывающей промышленности)⁶¹.

Кроме этого, для промышленных предприятий важна стабильность поставок не только первичного сырья, но и энергетических ресурсов. При этом, учитывая, что энергетический рынок в Российской Федерации можно лишь условно признать конкурентным, регулярная сменяемость промышленными предприятиями поставщиков ряда энергетических ресурсов также сложно реализуема. Поэтому в такой ситуации важно не регулярное обновление пула поставщиков, но их ранжирование и обоснованная с организационной и экономической точки зрения ротация при условии прозрачности взаимодействия промышленного предприятия со своими контрагентами. Указанный выше тезис стоит рассматривать как второй методический принцип управления закупками (управления закупочной деятельностью) в целях обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий.

⁶¹ См., например: Лапицкая Л.М. Закупочная логистика в сфере снабжения промышленного предприятия // Вестник Гомельского государственного технического университета им. П.О. Сухого. 2000. № 1. С. 92–95; Федотов Д.М., Тищенко Е.Б. Современное состояние отрасли черной металлургии в Российской Федерации и предпосылки ее модернизации // Экономические науки. 2015. № 126. С. 48-52; Ryabov I.V. Institutional factors of economic development in the steel industry in the Russian Federation // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2013. № 7-8. С. 59-71.

В трудах Л.А. Пасечко⁶², А. Гарнова, Н. Киреевой⁶³, Р.В. Жарикова⁶⁴, Р. Райдера, А. Ферна⁶⁵ показано, что управление закупками по каждому виду или типу закупаемых ресурсов (например, сырье, материалы, полуфабрикаты, комплектующие, средства и предметы труда, т.п.) должно предполагать построение собственной цепочки поставок. Иными словами, такой подход предполагает структурирование поставщиков и процессов взаимодействия с ними в зависимости от типа и вида закупаемых ресурсов.

Однако здесь стоит напомнить, что весьма часто один поставщик может обеспечивать потребности предприятия в нескольких видах ресурсов. И кроме этого создавать для каждого вида ресурса свою цепочку поставок не представляется рациональным – это увеличивает последующие расходы предприятия (в первую очередь расходы финансовых ресурсов) и бюрократизирует процесс материального и нематериального обеспечения, что весьма негативно сказывается на общей эффективности деятельности промышленного предприятия, на его способности формировать конкурентные преимущества и удерживать рыночные позиции. Поэтому с этой точки зрения цепочка поставок ресурсов на предприятии должна быть адекватной цепочке создания стоимости.

Адекватность цепочки поставок ресурсов цепочке создания стоимости можно рассматривать как третий методический принцип управления закупками в целях повышения конкурентоспособности промышленных предприятий. Его суть состоит в том, что как стратегия снабжения или стратегия ведения закупочной деятельности должна быть подчинена

⁶² Пасечко Л.А. К развитию методологии коммерческой деятельности организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2009. № 3. С. 200-211

⁶³ Гарнов А., Киреева Н. Стратегическое планирование и управление как основа увеличения многозвенными логистическими цепями стоимости бизнеса // Логистика. 2012. № 1. С. 20 – 23.

⁶⁴ Жариков Р.В. Управление промышленными предприятиями на основе логистического подхода // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2005. № 3 (Т. 39.). С. 19 – 23.

⁶⁵ Ryder R., Fearne A. Procurement best practice in the food industry: supplier clustering as a source of strategic competitive advantage // Supply Chain Management: An International Journal. 2003. Vol. 8 Iss: 1, PP.12 - 16

генеральной стратегии (стратегии развития промышленного предприятия), так и цепочка поставок ресурсов должна быть функционально подчинена цепочке создания стоимости.

В отдельных трудах в качестве основного методического принципа управления закупками рассматривается принцип перехода от централизации к децентрализации управления закупочной деятельностью, что соответствует сути концепции самоорганизации в системах и структурах (социально-экономических системах, под которыми в том числе стоит понимать современные промышленные предприятия)⁶⁶.

Выше, в предыдущей главе, рассматривая теоретические аспекты управления закупками в целях повышения конкурентоспособности промышленных предприятий, мы указывали, что жесткая централизация, равно как предельная децентрализация в одинаковой степени негативно влияют на эффективность и качество результатов закупочной деятельности. Кроме этого стоит учитывать, что централизация в системе управления закупками необходима для выработки общей стратегии снабжения на уровне всего предприятия, а также для обеспечения координации между собственно снабженческими (закупочными) подразделениями, и между службой закупок и прочими подразделениями промышленных предприятий. Поэтому, по нашему мнению, четвертый методический принцип управления закупками в целях повышения конкурентоспособности промышленных предприятий состоит в обеспечении оптимального сочетания централизации и децентрализации закупочной деятельности.

⁶⁶ См., например: Junga H., Chenb F.Frank, Jeongc B. Decentralized supply chain planning framework for third party logistics partnership // *Computers & Industrial Engineering*. September 2008. Vol. 55, Issue 2, P. 348–364; Schmitta A.J., Sunb S.A., Snyderc L.V., Shenb Zuo-Jun M. Centralization versus decentralization: Risk pooling, risk diversification, and supply chain disruptions // *Omega*. April 2015. Vol. 52, P. 201–212; Злобина Ю.П., Гареев А.М. Оптимизация модели логистической цепи снабжения авиаремонтных предприятий запасными частями // *Решетневские чтения*. 2015. Т. 2. № 19. С. 394-395; Мазунина О.А. Оптимизация логистики снабжения промышленного предприятия: автореферат дисс...канд. экон. наук. – М., 2012.

В трудах Х. Рифке, М. Троччи⁶⁷, А.Е. Шматалюк⁶⁸, А.Г. Бутрина, Л.Ш. Морозовой⁶⁹, а также ряда других российских и зарубежных исследователей показано, что еще один методический принцип управления закупками, в том числе в целях повышения конкурентоспособности промышленных предприятий, состоит в разработке сбалансированной системы показателей и установления ключевых показателей эффективности к бизнес-процессам снабжения.

Сама идея создания сбалансированной системы показателей принадлежит Д. Нортону и Р. Каплану⁷⁰, которые выделили четыре измерения ценности предприятий и компаний: финансы, клиенты, персонал и бизнес-процессы. Сама идея использования сбалансированной системы показателей не является уникально новой и постоянно развивается. Так, например, в трудах Т. Кларка, А. Остервальдера, Я. Пиньо⁷¹ предложено использовать для управления предприятиями и компаниями стратегическую канву бизнес-модели (business model canvas). В приложении 3 представлено её графическое отображение.

В рамках канвы бизнес-модели процессы снабжения промышленного предприятия необходимыми ресурсами, а также средствами и предметами труда, являются ключевыми в создании ценности любого хозяйствующего субъекта. Но при этом стоит понимать, что снабжение (закупки) – это производная функция от функций стратегического управления. Поэтому обычно сбалансированная система показателей с использованием различных измерений ценности) разрабатывается на уровне предприятия.

⁶⁷ Reefke H., Trocchi M. Balanced scorecard for sustainable supply chains: design and development guidelines // International Journal of Productivity and Performance Management. 2015. Vol. 62 Iss: 8, PP.805 - 826

⁶⁸ Шматалюк А.Е. Управление цепями поставок: время для наведения порядка // Транспорт Российской Федерации. 2010. № 1 (26). С. 48-51.

⁶⁹ Бутрин А.Г., Морозова Л.Ш. Моделирование цепей поставок на промышленном предприятии // Экономика, управление и инвестиции. 2014. № 1 (3). С. 5.

⁷⁰ См., например: Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Издательство "Олимп-Бизнес", 2010.

⁷¹ Clark T., Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career Paperback. – John Wiley and Sons, 2012.

В свою очередь в области управления закупками оптимально формировать комплекс ключевых индикаторов эффективности, интегрированных в корпоративную сбалансированную систему показателей. При этом, по нашему мнению, важна не только эффективность управления закупками, но также результативность и качество управления ими в целях повышения конкурентоспособности промышленного предприятия. Поэтому еще один принцип управления закупками для достижения поставленной цели будет состоять в разработке и внедрении комплекса ключевых индикаторов эффективности, результативности и качества организации и ведения закупочной деятельности.

Кроме пяти вышеперечисленных принципов управления закупками для достижения цели повышения конкурентоспособности промышленного предприятия можно выделить еще ряд методических принципов, которые обычно описываются следующими тезисами:

- принцип оптимизации закупочной деятельности путем вывода её за экономические границы предприятия. Иными словами, использование аутсорсинга в виде 3PL или 4PL провайдинга⁷²;
- принцип информатизации процессов снабжения или закупочной деятельности, а также повсеместный переход на использование электронного документооборота⁷³;
- принцип сокращения цепочки поставок с целью минимизации транзакционных издержек в области закупок⁷⁴;

⁷² См., например: Богатырев В.Д. Повышение эффективности управления промышленными комплексами путем разработки и внедрения механизмов согласованного взаимодействия // Управление большими системами: сборник трудов. 2004. № 8. С. 88-105.

⁷³ См., например: Городиский В.С. Проблемы оценки эффективности внедрения систем управления взаимодействием с клиентами в службе ВЭД промышленного предприятия // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. 2010. № 1-1. С. 73-81.

⁷⁴ См., например: Гейст А.Н. Пути снижения себестоимости продукции на промышленном предприятии // Наука XXI века: актуальные направления развития. Материалы Международной заочной научно-практической конференции. 2015. С. 286-288

- принцип использования качественного подхода к оценке закупочной деятельности и взаимосвязей предприятия с поставщиками⁷⁵

Это далеко не исчерпывающий перечень методических принципов, которые могут быть использованы для формирования организационной и экономической платформы управления закупками в целях повышения конкурентоспособности промышленных предприятий. Стоит отметить, что отдельные частные принципиальные концепции интегрированы в методические принципы управления закупками, которые были структурированы нами выше.

Таким образом, подводя итоги данного раздела главы второй представленного диссертационного исследования, необходимо отметить, что предложенные методические принципы последовательно структурируют организационный и экономический аспект построения закупочной деятельности и управления ею, а также ориентируют процесс снабжения на достижение поставленной стратегической цели, которая выражается в повышении уровня конкурентоспособности промышленного предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

Описанные и раскрытые нами выше принципы управления закупочной деятельностью для достижения поставленных целей должны быть положены в основу формирования методики анализа созданной в предприятии системы управления закупками. При этом аналитическая методика должна учитывать многоаспектность и многогранность процессов снабжения промышленного предприятия необходимыми ресурсами (а также средствами и предметами труда). Методика анализа эффективности системы управления закупками промышленных предприятий будет разработана в следующем разделе главы второй данной диссертационной работы.

⁷⁵ См.. например: Рахманина И.А. Оптимизация закупочной деятельности как способ достижения конкурентного преимущества // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2011. № 1. С. 73-77.

2.2. Методика анализа эффективности системы управления закупками промышленных предприятий

При исследовании методических принципов управления закупками в целях повышения конкурентоспособности промышленных предприятий мы указывали, что управление данным функционалом должно быть не только эффективным, но одновременно результативным, а также характеризоваться должным уровнем качества. Под эффективностью в данном случае предлагается понимать соотношение доходов, полученных от основной деятельности хозяйствующего субъекта и расходов, связанных с обеспечением этой деятельности. Под результативностью следует понимать степень или уровень соответствия достигнутых результатов поставленным целям (заданным целевым ориентирам). Под качеством стоит понимать такие характеристики закупочной деятельности, которые одновременно обеспечивают прирост эффективности и прирост результативности в функционировании системы управления закупками.

Следовательно, соотношение показателя эффективности с показателем результативности закупок будет характеризовать качественное состояние системы управления закупками.

Для анализа эффективности системы управления закупками можно использовать различные методики исследования, которые предложены в трудах как российских, так и зарубежных ученых. Но стоит отметить, что предлагаемые методики либо характеризуются чрезмерной аналитической детализацией⁷⁶, т.е. усложняют процесс анализа, либо характеризуются использованием некоторого множества показателей, рассматривающих

⁷⁶ См., например: Devadossa P.R., Pan Shan L., Huang J.C. Structural analysis of e-government initiatives: a case study of SCO // Decision Support Systems, February 2003. Vol. 34. Iss. 3. P. 253–269; Essig M., Arnold U. Electronic Procurement in Supply Chain Management: An Information Economics-Based Analysis of Electronic Markets // Journal of Supply Chain Management, September 2001. Vol. 37. Iss. 3. P. 43–49; Евса Я.М. Разработка системы поддержки принятия решений при управлении закупками товаров // Дискуссия. 2013. № 8 (38). С. 63-69 и другие

систему управления закупками с позиции какого-либо одного методического подхода⁷⁷.

Поэтому мы считаем целесообразным разработать методику анализа системы управления закупками в промышленных предприятиях, которая будет характеризоваться оптимальным набором основных показателей, а также будет отражать все важнейшие аспекты организации и ведения закупочной деятельности.

Итак, в аспекте эффективности системы управления закупками в промышленных предприятиях, важнейшими будут следующие основные направления анализа:

- во-первых, необходима оценка способности закупочной деятельности генерировать отдачу на расходы, связанные с её организацией и ведением;
- во-вторых, закупаемые ресурсы должны обеспечивать прирост добавленной стоимости в конечной промышленной продукции;
- в-третьих, закупочная деятельность должна характеризоваться неизменной интенсивностью;
- в-четвертых, процесс закупок требуемых для предприятия ресурсов не должен способствовать иммобилизации средств в запасах и затратах.

С учетом вышеперечисленных ключевых положений, которые определяют характеристики эффективности системы управления закупками в промышленных предприятиях, по нашему мнению, целесообразно анализировать следующие ключевые индикаторы, формульно-методический аппарат расчета которых представлен ниже.

⁷⁷ См., например: Волынский В.Ю., Козлова Е.В. Оценка и выбор поставщика: ключевые этапы и их особенности // Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством". 2013. № 33. С. 120-128; Yena David C., Chou David C., Changa J. A synergic analysis for Web-based enterprise resources planning systems // Computer Standards & Interfaces, September 2002. Vol. 24. Issue 4. P. 337–346; Панарина Д.В. Повышение эффективности управления товарными запасами коммерческого предприятия // Экономика и предпринимательство. 2016. № 1-1 (66-1). С. 1003-1007 и другие

Расходы предприятия, которые связаны с организацией и ведением закупочной деятельности, необходимо рассматривать в контексте их затратоотдачи. При этом важно учитывать не только расходы, связанные непосредственно с закупкой ресурсов (материальных или нематериальных), но и накладные расходы. Поэтому коэффициент затратоотдачи (ke_1) системы управления закупками будет иметь следующий вид⁷⁸:

$$ke_1 = \frac{IO}{\sum PC} \quad (2.1)$$

Где:

IO – доходы, полученные промышленным предприятием от ведения основной (операционной) деятельности;

$\sum PC$ – суммарные расходы на закупочную деятельность (расходы на снабжение материальными и прочими ресурсами, оплата труда персонала, транзакционные и прочие накладные издержки в закупках).

Как было показано выше, конкурентоспособность промышленных предприятий выражается в том, что последние могут создавать высокую добавленную стоимость в продукте за счет конкурентных преимуществ, тем самым увеличивая экономические выгоды, недоступные конкурентам. Следовательно, коэффициент, характеризующий потенциал создания добавленной стоимости в конечной промышленной продукции за счет использования закупаемых предприятием ресурсов (ke_2), будет иметь следующий вид⁷⁹:

$$ke_2 = 1 - \frac{CR_i}{DC_i} \quad (2.2)$$

⁷⁸ Предложено автором

⁷⁹ Предложено автором

Где:

CR_i – стоимость закупленных ресурсов, необходимых для производства одной единицы промышленной продукции;

DC_i – цена реализации одной единицы промышленной продукции.

Закупочная деятельность промышленных предприятий должна характеризоваться постоянным приростом интенсивности, т.е. генерировать опережающие темпы роста доходов по основной деятельности по сравнению с расходами закупочную деятельность.

Отсюда, коэффициент интенсивности закупочной деятельности (ke_3) промышленного предприятия будет иметь следующий вид⁸⁰:

$$ke_3 = \frac{g_{IO}}{g_{\Sigma PC}} \quad (2.3)$$

Где:

g_{IO} – темпы роста основных (операционных) доходов промышленного предприятия за период;

$g_{\Sigma PC}$ – темпы роста расходов, связанных с ведением закупочной деятельности в промышленном предприятии за аналогичный период.

Закупочная деятельность предприятия не должна характеризоваться высокой ресурсоёмкостью и кроме этого должна быть рационально организованной с тем, чтобы средства, инвестированные в снабжение предприятия необходимыми ресурсами, не иммобилизовались в оборотных и внеоборотных активах.

⁸⁰ Предложено автором

Следовательно, коэффициент, характеризующий снижение уровня иммобилизации средств в запасах и затратах (ke_4), будет иметь следующий вид⁸¹:

$$ke_4 = 1 - \frac{RS_m}{\sum RS} \quad (2.4)$$

Где:

RS_m – иммобилизованные затраты в запасах ресурсов промышленного предприятия (запасы без движения, период хранения которых превышает длительность финансового цикла предприятия);

$\sum RS$ – общая стоимость запасов ресурсов промышленного предприятия в текущем периоде.

На основании четырех вышеуказанных показателей рассчитывается мультипликатор эффективности системы управления закупками (как произведение всех четырех коэффициентов)⁸²:

$$ME = \prod ke_1, ke_2, ke_3, ke_4 \quad (2.5)$$

Соответственно, чем выше значение мультипликатора эффективности, тем выше способность системы управления закупками генерировать дополнительные выгоды промышленного предприятия и тем выше способность этой системы формировать конкурентные преимущества предприятия.

⁸¹ Предложено автором

⁸² Предложено автором

В аспекте результативности системы управления закупками в промышленных предприятиях, важнейшими будут следующие основные направления анализа:

- во-первых, способность закупочной деятельности обеспечивать потребности промышленного предприятия в тех или иных ресурсах;
- во-вторых, способность закупочной деятельности обеспечивать должный уровень качества закупаемых ресурсов, необходимых для функционирования и развития предприятия;
- в-третьих, закупочная деятельность должна характеризоваться стабильностью взаимодействия с поставщиками тех или иных ресурсов;
- в-четвертых, закупочная деятельность должна обеспечивать бесперебойность снабжения основной деятельности необходимыми ресурсами.

С учетом вышеперечисленных ключевых положений, которые определяют характеристики результативности системы управления закупками в промышленных предприятиях, по нашему мнению, целесообразно анализировать следующие ключевые индикаторы, формульно-методический аппарат расчета которых представлен ниже.

Обеспечение потребностей промышленного предприятия в тех или иных ресурсах, которые привлекаются извне, характеризует следующий коэффициент (kr_1), при расчете которого целесообразно учитывать дифференциал темпов роста цен на закупаемые ресурсы и темпов роста цен реализуемой продукции⁸³:

$$kr_1 = \frac{\sum PR_p}{\sum PR_f} * \frac{g_{cp}}{g_{cr}} \quad (2.6)$$

⁸³ Предложено автором

Где:

ΣPR_f и ΣPR_p – соответственно, объем текущих закупок ресурсов, необходимых для обеспечения функционирования и развития предприятия фактически и по плану;

g_{cp} и g_{cr} – фактические за период темпы роста цен реализации конечной промышленной продукции и темпы роста цен на закупаемые ресурсы.

Важно учитывать, что все закупаемые промышленным предприятием ресурсы (в том числе средства, предметы труда и т.п.) должны быть определенного уровня по своим качественным характеристикам. И здесь необходимо соотнести фактические показатели качества закупленных ресурсов к нормируемым значениям и учесть текущий уровень обеспечения потребностей в ресурсах. Следовательно, коэффициент качества закупаемых ресурсов (kr_2) будет иметь следующий вид⁸⁴:

$$kr_2 = \frac{QR_f}{QR_n} * \frac{\Sigma PR_p}{\Sigma PR_f} \quad (2.7)$$

Где:

QR_f и QR_n – соответственно, уровень качества закупленных ресурсов для обеспечения потребностей предприятия фактический и нормируемый.

Немаловажно, чтобы закупочная деятельность промышленного предприятия характеризовалась стабильностью взаимодействия с поставщиками, но кроме этого важно, чтобы стабильность взаимодействия с поставщиками характеризовалась должным уровнем качества закупленных ресурсов. Отсюда коэффициент стабильности взаимодействия с поставщиками (kr_3) будет иметь следующий вид⁸⁵:

⁸⁴ Предложено автором

⁸⁵ Предложено автором

$$kr_3 = \left(1 - \frac{S_c}{S_n}\right) * kr_2 \quad (2.8)$$

Где:

S_c и S_n – соответственно, количество регулярных поставщиков и общая численность контрагентов, обеспечивающих потребности предприятия в ресурсах.

Кроме стабильности взаимодействия с поставщиками, а также качества и объемов закупаемых ресурсов, важно чтобы закупочная деятельность предприятия обеспечивала бесперебойность производственно-сбытового процесса, т.е. не потенцировала рост упущенных экономических выгод. Следовательно, коэффициент бесперебойности снабжения (kr_4) промышленного предприятия необходимыми ресурсами будет иметь следующий вид⁸⁶:

$$kr_4 = 1 - \frac{LP_p}{IO} \quad (2.9)$$

Где:

LP_p – оцененные экономические потери, связанные с нарушением стабильности и бесперебойности функционирования системы управления закупками в предприятии.

На основании четырех вышеуказанных показателей рассчитывается мультипликатор результативности системы управления закупками (как произведение всех четырех коэффициентов)⁸⁷:

⁸⁶ Предложено автором

⁸⁷ Предложено автором

$$MR = \prod kr_1, kr_2, kr_3, kr_4 \quad (2.10)$$

Данный мультипликатор имеет аналогичную интерпретацию, как и мультипликатор эффективности системы управления закупками, - чем выше значение мультипликатора результативности, тем выше уровень экономических и прочих выгод, генерируемых за счет закупочной деятельности промышленного предприятия. По нашему мнению, для объективного анализа системы управления закупками аналитическое сравнение указанных показателей необходимо проводить за ряд периодов.

Оптимально рассчитывать аналитические показатели, характеризующие эффективность и результативность системы управления закупками в промышленном предприятии, не менее чем за 3 – 5 лет. При этом, динамическое изменение мультипликаторов эффективности и результативности будет отражать качественное состояние системы управления закупками. Для определения качественных характеристик системы управления закупками предлагается использовать матрицу квадрантов, представленную на рисунке ниже.

Итак, исходя из матрицы квадрантов, представленной на рисунке 2.2, можно выделить четыре качественных состояния системы управления закупками в промышленном предприятии:

- I. в рамках первого квадранта темпы изменения мультипликатора эффективности выше, чем темпы изменения мультипликатора результативности. Качественное состояние системы управления закупками в промышленном предприятии характеризуется операционной несбалансированностью;
- II. в рамках второго квадранта темпы изменения мультипликатора эффективности равнозначные (низкие или отсутствуют). Качественное состояние системы управления закупками промышленного предприятия характеризуется стратегической деструктуризацией и непропорциональностью

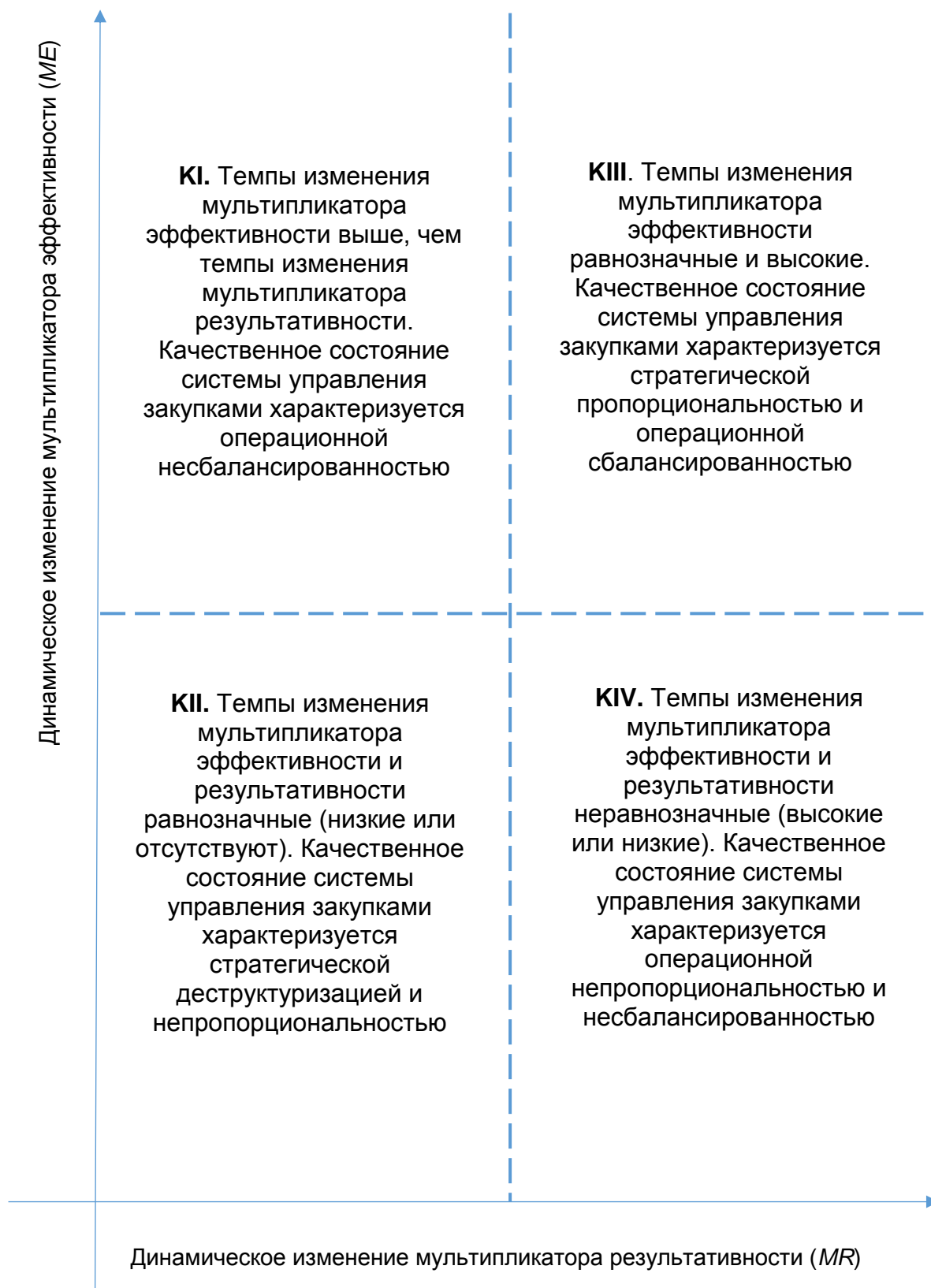


Рисунок 2.2. – Матрица квадрантов для оценки качественного состояния системы управления закупками в промышленном предприятии⁸⁸

⁸⁸ Разработано автором

- III. в рамках третьего квадранта темпы изменения мультипликатора эффективности равнозначные и высокие. Качественное состояние системы управления закупками в промышленном предприятии характеризуется стратегической пропорциональностью и операционной сбалансированностью
- IV. в рамках первого квадранта темпы изменения мультипликатора эффективности неравнозначные (высокие или низкие). Качественное состояние системы управления закупками в данном промышленном предприятии характеризуется операционной непропорциональностью и несбалансированностью.

На основании аналитических данных и качественной оценки системы управления закупками промышленного предприятия формулируются основные решения, связанные с оптимизацией данной системы в целях повышения конкурентоспособности этого хозяйствующего субъекта на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

Таким образом, выше нами была разработана методика анализа эффективности и результативности системы управления закупками промышленных предприятий. В рамках данной методики с использованием специального формульного инструментария рассчитываются мультипликаторы, характеризующие уровень эффективности и уровень результативности ведения закупочной деятельности данным хозяйствующим субъектом. На основании расчета мультипликаторов за ряд периодов оценивается их динамическое изменение, что позволяет охарактеризовать качественное состояние системы управления закупками в предприятии с использованием разработанной матрицы квадрантов. Результаты аналитико-оценочных процедур, реализованных на основании данной методики, служат информационной основой для выработки решений, которые будут направлены на оптимизацию системы управления закупками конкретного промышленного предприятия.

Стоит отметить, что качественное состояние системы управления закупками влияет на уровень конкурентоспособности промышленных предприятий, этот контекст исследования будет рассмотрен в следующем разделе главы второй данной диссертационной работы.

2.3. Оценка влияния системы управления закупками на конкурентоспособность промышленных предприятий

Способы и направления обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий за счет использования тех или иных подходов, а также способы оценки конкурентоспособности в зависимости от влияющих факторов в достаточной степени широко представлены российской и зарубежной научной литературе. Так, например, в трудах Кришталь Н.В.⁸⁹, Е. Дихтль и Х. Хрешгена⁹⁰, Р. Фтахудинова⁹¹, а также ряда других ученых и исследователей показано, что оценку конкурентоспособности промышленных предприятий целесообразно проводить на основе маркетингового или рыночного подхода, равно как и оптимизировать состояние конкурентных преимуществ.

При этом функциональная область закупок в данном случае рассматривается не как один из главных, но как один из второстепенных контекстов, формирующих способности промышленных предприятий к конкуренции. В рамках данного подхода принято ссылаться на труды М. Портера⁹², Ф. Котлера⁹³, Д. Огилви⁹⁴.

⁸⁹ Кришталь Н.В. Методы оценки стратегической конкурентоспособности машиностроительной продукции: дис... канд. экон. наук. – СПб, 2006.

⁹⁰ Дихтль Е., Хрешген Х. Практический маркетинг. – М.: Издательство "Высшая школа", 1996

⁹¹ Панкрухин А.П. Маркетинг. – М.: Издательство "Омега-Л", 2009.

⁹² Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005

⁹³ Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. – СПб: Питер, 2006.

⁹⁴ Огилви Д. Огилви о рекламе. – М.: Издательство "Манн, Фербер и Иванов", 2012

В этих трудах конкурентоспособность промышленных предприятий рассматривается в аспекте рыночного спроса и факторов, влияющих на рыночный спрос. Внутренний аспект создания конкурентных преимуществ за счет тех или иных функционалов (в том числе за счет системы управления закупками) остается нераскрытым. Применительно к тематике данного исследования маркетинговый подход позволяет провести косвенную корреляцию между положением предприятия и его продукции на рынке деятельности и качеством закупаемых для этого ресурсов. Иными словами, маркетинговый подход полагает, что рыночный спрос на продукцию промышленного предприятия в том числе зависит от её качества, а само качество продукции может зависеть от качества закупленных для производства продукции ресурсов. Но практика показывает (и это мы уже отмечали в разделе 2.1 данной главы), что важно и качество ресурсов, и уровень их промышленного передела (т.е. технологичность переделов).

Второй наиболее распространенный подход, в рамках которого принято исследовать уровень конкурентоспособности в зависимости от совокупности влияющих факторов, - это сравнительный аналитический подход. В рамках данного подхода полагается, что конкурентные преимущества ряда промышленных предприятий формируются из одних и тех источников. Следовательно, система управления закупками – это общий для всех предприятий источник формирования конкурентных преимуществ, который влияет на ряд рыночных показателей (объем производства и реализации продукции, уровень востребованности продукции рынком, уровень получаемой прибыли и т.д.). Аналитический сравнительный подход представлен в трудах В.И. Плещенко⁹⁵, Е.М. Завьяловой⁹⁶ Д. Сонга, Ф.

⁹⁵ Плещенко В.И. Управление закупками как фактор повышения конкурентоспособности производственного предприятия // Современная конкуренция. 2011. № 3 (27). С. 54-71.

⁹⁶ Завьялова Е.М. Факторный анализ конкурентоспособности управления промышленным предприятием // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2009. № 2. С. 57-59

Пэролэба⁹⁷, И.М. Лифица⁹⁸, а также ряда других исследователей и ученых.

Стоит отметить, что в любом предприятии даже при условии использования одного и того же сырья, одних и тех же источников получения ресурсов, уровень конкурентоспособности может существенно варьировать, что связано в первую очередь с коммерческой и рекламной активностью по продвижению продукции и ценностью восприятия бренда. Именно поэтому в таких сегментах промышленности как производство бытовой техники и электроники, косметических, фармацевтических товаров, пищевых продуктов наиболее высокий уровень конкурентоспособности имеют те предприятия, бренд которых наиболее узнаваем на рынке.

Аналитический сравнительный подход, используя перечень статичных показателей текущего периода, позволяет формировать конкурентные рейтинги, но явно не рассматривает конкурентные преимущества, формируемые за счет системы управления закупками. И, соответственно, аналитический сравнительный подход, равно как и все предыдущие, не позволяет оценить влияние системы управления закупками на способность промышленного предприятия к конкуренции.

Частным производным от аналитического сравнительного подхода стоит считать динамический сравнительный подход, который предложен в трудах Д.С. Воронова⁹⁹, а также в трудах А.А. Наумчик¹⁰⁰. В данном случае конкурентоспособность промышленного предприятия рассматривается как следствие операционной эффективности и стратегического позиционирования. При этом операционная эффективность рассматривается в контексте затратоотдачи инвестиций, направленных на обеспечение функционирования и развития предприятия (рентабельность продукции,

⁹⁷ Songa D-W., Parolab F. Strategising port logistics management and operations for value creation in global supply chains // International Journal of Logistics Research and Applications. 2015. Vol. 18, Iss 3

⁹⁸ Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг. – М.: Высшее образование, 2009.

⁹⁹ Воронов Д.С. Оценка конкурентоспособности множества предприятий // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2015. Т. 14. № 2. С. 24-40.

¹⁰⁰ Наумчик А.А. Базисные условия для обеспечения конкурентоспособности заготовительной деятельности // Вестник Гомельского государственного технического университета им. П.О. Сухого. 2000. № 3 (3). С. 103-106.

рентабельность продаж, чистая рентабельность). Стратегическое позиционирование оценивается по доле рынка предприятия, рассчитанной как отношение объемов реализации продукции в этом предприятии к суммарному рыночному объему продаж, сформированному на основе данных по некоторой совокупности предприятий.

Но здесь необходимо понимать, что объем реализации продукции в стоимостном выражении зависит не только от спроса или объемов производства, но и от ценовой политики промышленного предприятия. В частности, промышленные предприятия, не имеющие сильных брендов в своем портфеле, конкурируют практически всегда за счет снижения цен на свою продукцию. Следовательно, при одном и том же объеме производства объем полученных доходов от реализации продукции (доходов от продаж) будет разным. Следовательно, наиболее конкурентоспособным будет предприятие-лидер по издержкам и лидер по объемам реализации продукции, что практически всегда характерно для всех крупных корпоративных структур и что не позволяет рассматривать динамический сравнительный подход к оценке влияния системы управления закупками на конкурентоспособность хозяйствующих субъектов как объективный и релевантный.

Четвертый наиболее популярный подход к исследованию влияния системы управления закупками на конкурентоспособность промышленного предприятия представлен в трудах Дж. Бейи¹⁰¹, Д. Джуана, Р. Ямба, К. Мокба¹⁰², А.А. Радина¹⁰³, Т.Е. Крымовой¹⁰⁴ и рассматривается как кластерный подход.

В рамках кластерного подхода к оценке конкурентоспособности

¹⁰¹ Bei J. Theory and Methodology of Measuring Enterprise Competitiveness // China Industrial Economy. 2003. No 03

¹⁰² Guana J.C., Yamb Richard C.M., Mokb C.K., Maa N. A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models // European Journal of Operational Research. 2006 (May). Vol. 170, Issue 3, P: 971–986

¹⁰³ Радин А.А. Методы обеспечения и оценка конкурентоспособности промышленных предприятий на российском рынке: автореферат дисс... канд. экон. наук. – СПб, 2002

¹⁰⁴ Крымова Т.Е. Совершенствование методов анализа и оценки конкурентоспособности предприятия: автореферат дисс... канд. экон. наук. – СПб, 2003.

промышленных предприятий показано, что аспекты конкурентоспособности можно рассматривать как многомерный массив данных, классификация которых по иерархии позволяет выявить сходства и различия предприятий по тем или иным параметрам. Среди таковых параметров принято учитывать и состояние системы управления закупками. Однако в связи с тем, что многие российские предприятия не публикуют свои данные о схемах ведения закупочной деятельности, использование кластерного подхода является весьма затруднительным для оценки конкурентоспособности этих хозяйствующих субъектов и специфики влияния на этот показатель состояния системы управления закупками.

Кроме вышеперечисленных подходов к оценке влияния системы управления закупками на конкурентоспособность предприятия, имеется и так называемый гуманистический подход. Данный подход основывается на динамической парадигме ресурсной теории фирм (см. раздел 1.1 представленной работы) и в достаточной степени широко раскрыт в трудах П. Рестоуджи¹⁰⁵, П. Лиу¹⁰⁶ и ряда других зарубежных авторов. В рамках гуманистического подхода сделано предположение о том, что стратегические ресурсы бизнеса – это человеческие и интеллектуальные ресурсы. Поэтому покупаемые материальные ресурсы вторичны в аспекте формирования конкурентных преимуществ и влияния на конкурентоспособность промышленного предприятия. Иными словами, гуманистический подход полагает, что конкурентоспособность предприятия зависит в первую очередь от умения преобразовывать ресурсы в конечную промышленную продукцию с высокой добавленной стоимостью вне зависимости от организационной или экономической специфики ведения закупочной деятельности.

Выше мы уже говорили о том, что наиболее успешной в части рыночного спроса является промышленная продукция высоких

¹⁰⁵ Rastogi P.N. Sustaining enterprise competitiveness – is human capital the answer? // Human Systems Management. 200. Vol. 19, no. 3, pp. 193-203

¹⁰⁶ Liu Pang-Lo. An empirical study on the correlation between knowledge management capability and competitiveness in Taiwan's industries // Technovation. 2004 (December). Vol. 24, Issue 12, P: 971–977

технологических переделов, и этот тезис безусловен и неоспорим. Но в то же время нужно понимать, что отдельные операциональные факторы (например, стабильность взаимодействия с поставщиками любых ресурсов, физическая и экономическая доступность ресурсов) могут негативно влиять на бесперебойность производственного технологического процесса. Кроме этого гуманистический подход не определяет перечень ключевых показателей или индикаторов, которые могут характеризовать специфику влияния системы управления закупками на состояние конкурентоспособности промышленных предприятий.

Немаловажным также будет упомянуть и финансово-экономический подход к оценке влияния системы управления закупками на конкурентоспособность промышленного предприятия. Данный подход развит в трудах М.А. Лимитовского, Н.Е. Лобановой, В.П. Паламарчук, В.Б. Минасян¹⁰⁷, И.Я. Лукасевич¹⁰⁸, Дж. Стерна, Дж. Шейли, И. Росса¹⁰⁹, Г. Стюарта¹¹⁰ и других российских и зарубежных исследователей. В рамках данного подхода принято использовать экономико-математические методы, которые могут быть выражены в многофакторных корреляционных, регрессионных, мультипликативных и других моделях, представленных совокупностью относительных и абсолютных показателей.

Разложение относительных показателей на множители позволяет понять источники формирования конкурентных преимуществ предприятий (этот подход был нами использован при разработке методики анализа системы управления закупками).

В свою очередь установление прямых корреляций между относительными и абсолютными показателями позволяет исследовать

¹⁰⁷ Лимитовский М.А., Лобанова Н.Е., Паламарчук В.П., Минасян В.Б. Корпоративный финансовый менеджмент. – М.: Юрайт, 2012.

¹⁰⁸ Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент. – М.: Издательство "Эксмо", 2010.

¹⁰⁹ Stern J.M., Shiely J.S., Ross I. The EVA challenge: implementing value-added change in an organization. – John Wiley & Sons, Inc., 2001

¹¹⁰ Stewart G.B. The Quest for Value. – NY: Harper Business, 1991.

специфику влияния, в том числе и системы управления закупками на конкурентоспособность отдельно взятого хозяйствующего субъекта в отрасли промышленности.

Обычно, рассматривая финансово-экономический подход к оценке влияния системы управления закупками на конкурентоспособность промышленного предприятия, исследователи указывают на сложность его использования в практической управленческой деятельности. Но, по нашему мнению, это не всегда действительно верно, поскольку даже сложные с теоретической точки зрения экономико-математические методы на практике могут быть преобразованы в доступный и понятный формульно-методический аппарат.

Итак, рассматривая основные направления оценки влияния системы управления закупками на конкурентоспособность промышленных предприятий, стоит отметить, что:

- во-первых, существует достаточное множество методических подходов к анализу и оценке конкурентоспособности предприятий, которые в том учитывают влияние на этот показатель закупочной деятельности;
- во-вторых, существующие подходы могут быть классифицированы как маркетинговые, сравнительно-аналитические (рейтинговые), динамические, кластерные, гуманистические;
- в-третьих, каждый из упомянутых выше подходов к анализу и оценке конкурентоспособности предприятий обладает определенными преимуществами и недостатками, которые отражены в рамках таблицы 2.1.

Таблица 2.1

Преимущества и недостатки существующих методических подходов к оценке конкурентоспособности предприятий промышленности

Методический подход	Преимущества подхода	Недостатки подхода
Маркетинговый (рыночный) подход	Позволяет оценить положение продукции предприятия среди аналогов и субститутов, в том числе подход учитывает, что положение продукта может быть обусловлено качеством закупаемых ресурсов	Подход не позволяет выявить конкурентные преимущества предприятия и источники их получения, а также не позволяет установить прямую корреляцию между закупками и конкурентоспособностью
Аналитический сравнительный подход	Позволяет соотнести рыночные достижения ряда конкурирующих предприятий и составить их рейтинг, отражающий уровень конкурентоспособности каждого предприятия на основе совокупности показателей	В данном подходе прямо не рассматриваются конкурентные преимущества предприятий, которые могут быть сформированы за счет оптимальной системы управления закупками. Обычно показатели конкурентоспособности учитывают только внешние аспекты (объем продаж, уровень прибыли и т.п.)
Динамический сравнительный подход	В рамках данного подхода может быть исследована динамика изменения уровня конкурентоспособности некоторой совокупности предприятий, в том числе обусловленная состоянием системы управления закупками, на основе ограниченного числа показателей	Подход не является в достаточной степени объективным и релевантным, что не позволяет его использовать для выработки решений, в том числе связанных с оптимизацией системы управления закупками для достижения поставленных целей повышения конкурентоспособности предприятий
Кластерный подход	Основан на многомерной классификации данных о динамических и структурных изменениях в отраслях и сферах народного хозяйства. Рассматривает зависимость между внешним и внутренним аспектом конкурентоспособности	Данный подход сложно использовать для оценки конкурентоспособности отдельных хозяйствующих субъектов в зависимости от качественного состояния их системы управления закупками
Гуманистический	Данный подход предполагает, что человеческие	В рамках подхода не дается четкого и точного

подход	и интеллектуальные ресурсы – это стратегические ресурсы бизнеса. Поэтому важно не столько умение вести закупочную деятельность, сколько умение преобразовывать любые полученные ресурсы в продукт с высокой добавленной стоимостью	описания используемых аналитических и оценочных показателей, что с одной стороны расширяет поле научных изысканий, а с другой стороны в определенной мере ограничивает возможности использования подхода в практике оценки влияния системы управления закупками на конкурентоспособность промышленных предприятий
Финансово-экономический подход	В рамках данного подхода принято использовать различные экономико-математические модели (корреляционные, мультипликативные, прочие), которые могут быть представлены совокупностью относительных величин, инвариантно характеризующих те или иные процессы в рамках функционирования и развития предприятий. Это позволяет выявить специфику влияния тех или иных процессов на уровень конкурентоспособности промышленных предприятий	Экономико-математическое или финансово-экономическое моделирование обычно рассматривается как один из сложнейших аналитических и оценочных методических подходов, что ограничивает его использование в практике управления закупочной деятельностью и конкурентоспособностью современных промышленных предприятий

[Составлено автором на основе изучения источников: Liu Pang-Lo. An empirical study on the correlation between knowledge management capability and competitiveness in Taiwan's industries // Technovation. 2004 (December). Vol. 24, Issue 12, P: 971–977; Шоколенко В.В. Конкурентоспособность машиностроительных предприятий: автореферат дис. ... канд. экон. наук. – Москва, 2005; Воронов Д.С. Оценка конкурентоспособности множества предприятий // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2015. Т. 14. № 2. С. 24-40; Завьялова Е.М. Факторный анализ конкурентоспособности управления промышленным предприятием // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2009. № 2. С. 57-59 и другие]

Очевидно, что ни один из выше перечисленных подходов к оценке конкурентоспособности предприятий промышленности не позволяет объективно выявить и исследовать взаимосвязи этого показателя с системой управления закупками. Следовательно, для оценки влияния системы управления закупками на конкурентоспособность промышленных предприятий необходимо использовать факторные корреляционные и мультипликативные финансово-экономические модели.

Использование финансово-экономических моделей исходит из современного понимания сущности конкурентоспособности промышленных предприятий (способность к конкуренции – это способность создавать экономические выгоды, недоступные другим рыночным агентам, см. раздел 1.1 данной работы). Иными словами, с финансовой точки зрения, конкурентоспособность промышленного предприятия – это способность использовать факторы производства и ресурсы таким образом, чтобы максимизировать ценность инвестированного в функционирование и развитие данного хозяйствующего субъекта капитала (финансового, материального, интеллектуального и прочего). Следовательно, конкурентоспособность промышленного предприятия можно выразить в том числе и через рентабельность собственного капитала (*return on equity – ROE*), и через уровень создания для владельцев капитала ценности в виде экономической добавленной стоимости (*economic value added – EVA*).

Рентабельность собственного капитала промышленного предприятия есть неотъемлемый компонент показателя экономической добавленной стоимости¹¹¹:

$$EVA = (ROE - CC) * IC \quad (2.11)$$

¹¹¹ Источник: Stern J.M., Shiely J.S., Ross I. The EVA challenge: implementing value-added change in an organization. – John Wiley & Sons, Inc., 2001; Stewart G.B. The Quest for Value. – NY: Harper Business, 1991.

Где:

ROE – рентабельность собственного капитала промышленного предприятия;

IC – сумма инвестированного капитала (собственный капитал, сформированный за счет вложений собственников или акционеров и обязательства промышленного предприятия за вычетом беспроцентных обязательств),

CC – стоимость используемого капитала промышленного предприятия.

Факторы, мультипликативно определяющие рентабельность собственного капитала промышленного предприятия, наиболее полно раскрыты в модели Дюпон (Du Pont model)¹¹²:

$$ROE = \frac{NP}{IO} * \frac{IO}{\Sigma A} * \frac{\Sigma A}{E} \quad (2.12)$$

Где:

NP – чистая прибыль промышленного предприятия;

IO – выручка или доход, полученный от основной (операционной) деятельности промышленного предприятия,

ΣA – суммарная стоимость внеоборотных и оборотных активов промышленного предприятия;

E – стоимость собственного капитала промышленного предприятия.

Иными словами, рентабельность собственного капитала определяется уровнем рентабельности чистой прибыли (рентабельность экономической

¹¹² Источник: Лимитовский М.А. Устойчивый рост компании и эффекты левириджа // Российский журнал менеджмента. 2010. №2 (8). С. 35 – 46; Teece D.J. Dynamic capabilities / The International Encyclopedia of Business and Management. – London: Thomas Learning Publisher, 2002. P. 1497–1512

деятельности), оборачиваемостью активов и уровнем финансового левериджа.

Мы считаем, что модель Дюпон может быть использована для оценки влияния системы управления закупками на конкурентоспособность промышленного предприятия за счет внесения определенных методических корректив:

- во-первых, рентабельность чистой прибыли или рентабельность экономической деятельности – это в большей степени бухгалтерский показатель, поскольку учитывает объем прибыли после налогообложения. Следовательно, данный показатель оптимально заменить на рентабельность производства, поскольку данный показатель не может быть существенно искажен за счет бухгалтерских операций;
- во-вторых, показатель оборачиваемости всех активов предприятия целесообразно заменить на показатель оборачиваемости запасов материальных ресурсов, сформированных в процессе ведения закупочной деятельности;
- в-третьих, показатель финансового левериджа по сумме всех активов целесообразно заменить на показатель финансового левериджа по сумме оборотных активов (эти активы могут быть быстро вовлечены в экономический оборот, или, напротив, могут быть иммобилизованы в запасах и затратах, что ограничивает их вовлечение).

Исходя из вышесказанного, мы предлагаем модифицировать понимание рентабельности собственного капитала в модели Дюпон: как рентабельность собственного капитала, обусловленная ведением закупочной деятельности в промышленном предприятии (формула 2.13)¹¹³:

¹¹³ Предложено автором

$$ROE_P = \frac{P_S}{FA + CA} * \frac{\overline{CR}}{CS} * \frac{CA}{E} \quad (2.13)$$

Где:

P_S – прибыль от реализации промышленной продукции;

FA и CA – соответственно, стоимость основных фондов и оборотных активов, задействованных в производственной деятельности промышленного предприятия,

CS – себестоимость закупочной деятельности (себестоимость закупок, транзакционные издержки, оплата труда персонала);

CR – среднегодовая стоимость запасов материальных ресурсов промышленного предприятия;

E – стоимость собственного капитала промышленного предприятия

Соответственно, ценность, создаваемая на вложенный капитал и обусловленная ведением закупочной деятельности, будет определяться следующим образом (формула 2.14)¹¹⁴:

$$EVA_P = (ROE_P - CC_O) * IC_O \quad (2.14)$$

На основе представленной выше формулы (2.14), можно заключить, что способность промышленного предприятия генерировать экономические выгоды будет определяться дифференциалом между рентабельностью собственного капитала, обусловленной состоянием закупочной деятельности, и стоимостью привлечения капитала для финансирования основной (операционной) деятельности промышленного предприятия (CC_O и IC_O). Соответственно, чем выше уточненное значение показателя рентабельности собственного капитала, тем величина дифференциала создания ценности, тем

¹¹⁴ Предложено автором

выше способность предприятия генерировать экономические выгоды, недоступные прямым конкурентам.

Таким образом, выше нами был предложен модифицированный финансово-экономический подход к оценке влияния системы управления закупками на конкурентоспособность промышленных предприятий. Данный подход основывается на том, что сформированные конкурентные преимущества, используемые ресурсы и их интенсивность их эксплуатации позволяет промышленному предприятию максимизировать ценность инвестированного капитала, т.е. получать выгоды, недоступные прямым конкурентам. Соответственно, влияние системы управления закупками на конкурентоспособность промышленного предприятия определится через уточненный расчет уровня рентабельности собственного капитала (в основе которого лежит модель Дюпон), обусловленного спецификой ведения закупочной деятельности и дифференциал создания ценности (в основе которого лежит модель EVA).

Итак, в рамках данной главы представленного диссертационного исследования нами были дополнены и развиты методические подходы к оптимизации системы управления закупками в целях повышения конкурентоспособности промышленных предприятий. В рамках следующей главы диссертационной работы на практических примерах будет проведена частичная апробация предложенных выше решений, а также будут сформированы основные направления повышения конкурентоспособности промышленных предприятий за счет оптимизации системы управления закупками.

Выводы по главе:

- сформулированы пять методических принципов управления закупками в целях обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий. Предложенные методические принципы последовательно структурируют организационный и

экономический аспект построения закупочной деятельности и управления ею, а также ориентируют процесс снабжения на достижение поставленной стратегической цели, которая выражается в повышении уровня конкурентоспособности промышленного предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективу;

- разработана методика анализа системы управления закупками в промышленных предприятиях. В рамках данной методики с использованием специального формульного инструментария рассчитываются мультипликаторы, характеризующие уровень эффективности и уровень результативности ведения закупочной деятельности данным хозяйствующим субъектом. На основании расчета мультипликаторов за ряд периодов оценивается их динамическое изменение, что позволяет охарактеризовать качественное состояние системы управления закупками в предприятии с использованием разработанной матрицы квадрантов;
- предложен модифицированный финансово-экономический подход к оценке влияния системы управления закупками на конкурентоспособность промышленного предприятия. Данный подход основывается на том, что сформированные конкурентные преимущества, используемые ресурсы и их интенсивность их эксплуатации позволяет промышленному предприятию максимизировать ценность инвестированного капитала, т.е. получать выгоды, недоступные прямым конкурентам. Соответственно, влияние системы управления закупками на конкурентоспособность промышленного предприятия определится через уточненный расчет уровня рентабельности собственного капитала (в основе которого лежит модель Дюпон), обусловленного спецификой ведения закупочной деятельности и

дифференциал создания ценности (в основе которого лежит модель EVA).

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЗА СЧЕТ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ

3.1. Анализ эффективности систем управления закупками на примере компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"

В данной главе представленной диссертационной работы предлагается рассмотреть основные направления повышения конкурентоспособности промышленных предприятий за счет оптимизации системы управления закупками. При этом в качестве практического примера будет использована управленческая отчетность и данные по системе организации и ведения закупочной деятельности в компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" (Публичное акционерное общество "Акционерная нефтяная компания "БАШНЕФТЬ"¹¹⁵).

Данная компания создана на основе акционирования Производственного Объединения "БАШНЕФТЬ" (в 1995 году), в 2014 году в результате процесса деприватизации данная компания перешла в государственную собственность. Структура акционерного капитала компании в настоящее время имеет следующий вид:

- 50% + 1 акция находится в федеральной собственности (Росимущество);
- 25% + 1 акция находится в собственности Республики Башкортостан;
- оставшиеся нераспределенные акции имеют свободное обращение на финансовом рынке (free float).

Компания ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" является вертикально-интегрированной нефтяной компанией, бизнес-модель которой представлена в приложении 4.

¹¹⁵ В соответствии с: Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" (в редакции от 02.06.2016 N 172-ФЗ)

В связи с переходом компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" в государственную собственность в 2015 году был осуществлен переход на организацию закупочной деятельности в соответствии с положениями Федерального закона "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц"¹¹⁶ (см. рисунок 3.1).

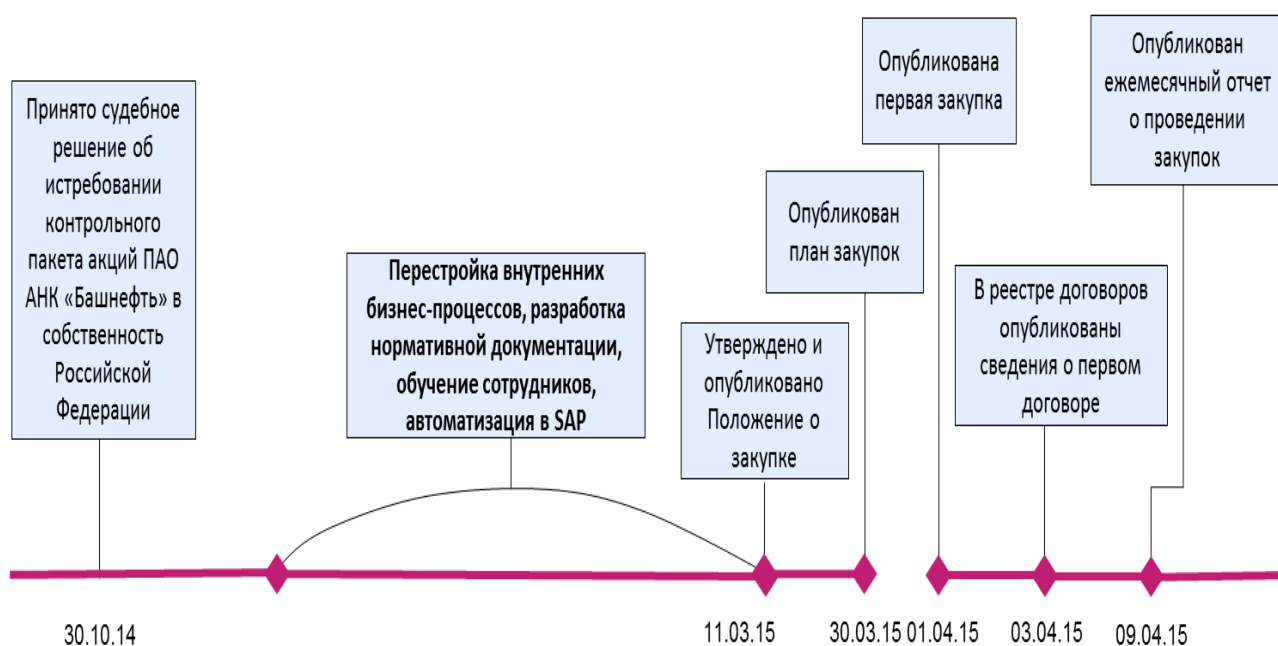


Рисунок 3.1. – Переход на организацию закупочной деятельности в ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" в соответствии положениями N 223-ФЗ

[Источник: внутренняя (управленческая) отчетность компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"]

В общем виде систему управления закупками (закупочной деятельностью) в компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" после внесения изменений в соответствии с положениями Федерального закона "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" можно представить следующим образом (см. рисунок 3.2).

¹¹⁶ Федеральный закон от 18.07.2011 N 223-ФЗ "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" (в редакции от 13.07.2015 N 249-ФЗ)

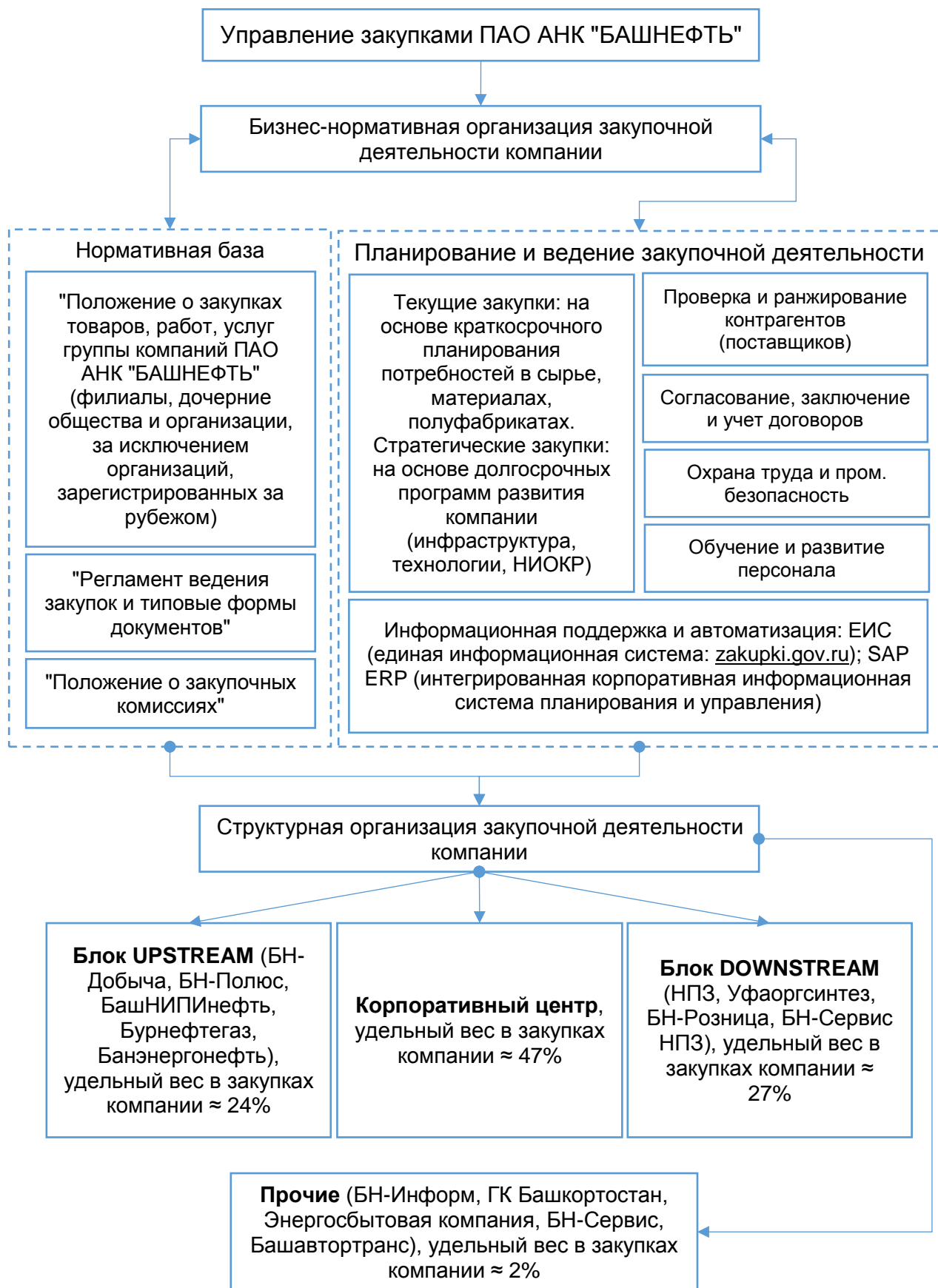


Рисунок 3.2. – Система управления закупками в компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"

[Разработано автором на основе данных внутренней (управленческой) отчетности компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"]

Представленная выше систематизация управления закупками в компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" имеет нормативное, бизнес и организационное структурирование. При этом закупочная деятельность характеризуется одновременно централизацией и децентрализацией:

- централизация осуществляется на уровне Корпоративного центра, который осуществляет стратегические закупки (см. содержание стратегических закупок на рис. 3.2);
- децентрализация осуществляется на уровне двух основных блоков Upstream и Downstream, эти два блока осуществляют текущие закупки (см. содержание текущих закупок на рис. 3.2).

Основу работы с поставщиками и контрагентами составляют три типа процедур (конкурс, запрос цен и запрос предложений), что в том числе обеспечивает конкурентную основу организации и ведения закупочной деятельности в компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" (кроме этого компания обязана осуществлять закупки у субъектов малого и среднего предпринимательства).

Для планирования и управления закупками используется информационная поддержка внешнего портала (ЕИС), а также информационная поддержка (электронная торговая площадка – ЭТП) с автоматизацией закупочного процесса на базе интегрированной корпоративной системы SAP ERP. В общем виде бизнес-процесс закупочной деятельности компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" представлен в приложении 5 к данному исследованию.

Таким образом, нормативная и организационная структура системы управления закупками компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" не только отвечает требованиям федерального законодательства, но и кроме этого имеет интегрированное строение с использованием централизации и децентрализации, что с научно-практической точки зрения повышает маневренность данной системы и непосредственно содействует повышению конкурентоспособности данного хозяйствующего субъекта.

Далее необходимо провести анализ эффективности и результативности системы управления закупками в компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ", а также дать её качественную оценку на основании методики, изложенной в главе второй (см. выше раздел 2.3) представленного диссертационного исследования. В таблице 3.1 представлен анализ эффективности и результаты системы управления закупками в компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" за период с 2011 по 2015 год включительно (первичные данные для проведения анализа приведены в приложении 6).

Таблица 3.1

Анализ эффективности и результаты системы управления закупками в компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"

Показатель	Период				
	2011 г	2012 г	2013 г	2014 г	2015 г
коэффициент затратоотдачи	3,45	3,22	3,09	2,81	3,00
коэффициент создания добавленной стоимости	0,71	0,69	0,68	0,64	0,67
коэффициент интенсивности закупочной деятельности	0,72	0,56	0,67	0,45	0,40
коэффициент снижения иммобилизации средств в запасах	0,91	0,90	0,88	0,85	0,81
<i>Мультипликатор эффективности системы управления закупками</i>	<i>1,60</i>	<i>1,11</i>	<i>1,24</i>	<i>0,70</i>	<i>0,64</i>
коэффициент обеспечения потребностей в ресурсах	0,71	0,55	0,66	0,44	0,39
коэффициент качества закупаемых ресурсов	0,89	0,89	0,88	0,88	0,87
коэффициент стабильности взаимодействия с поставщиками	0,80	0,75	0,74	0,75	0,78
коэффициент бесперебойности снабжения	0,92	0,91	0,91	0,90	0,89
<i>Мультипликатор результативности системы управления закупками</i>	<i>0,46</i>	<i>0,33</i>	<i>0,39</i>	<i>0,26</i>	<i>0,23</i>

[Рассчитано автором на основе данных внутренней (управленческой) отчётности компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"]

Полученные аналитические данные свидетельствуют о том, что мультипликатор эффективности системы управления закупками компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" за рассматриваемый в работе период снизился практически в 2,5 раза относительно 2011 года. На рисунке 3.3 представлена динамика изменения величины мультипликатора эффективности системы управления закупками анализируемой компании.

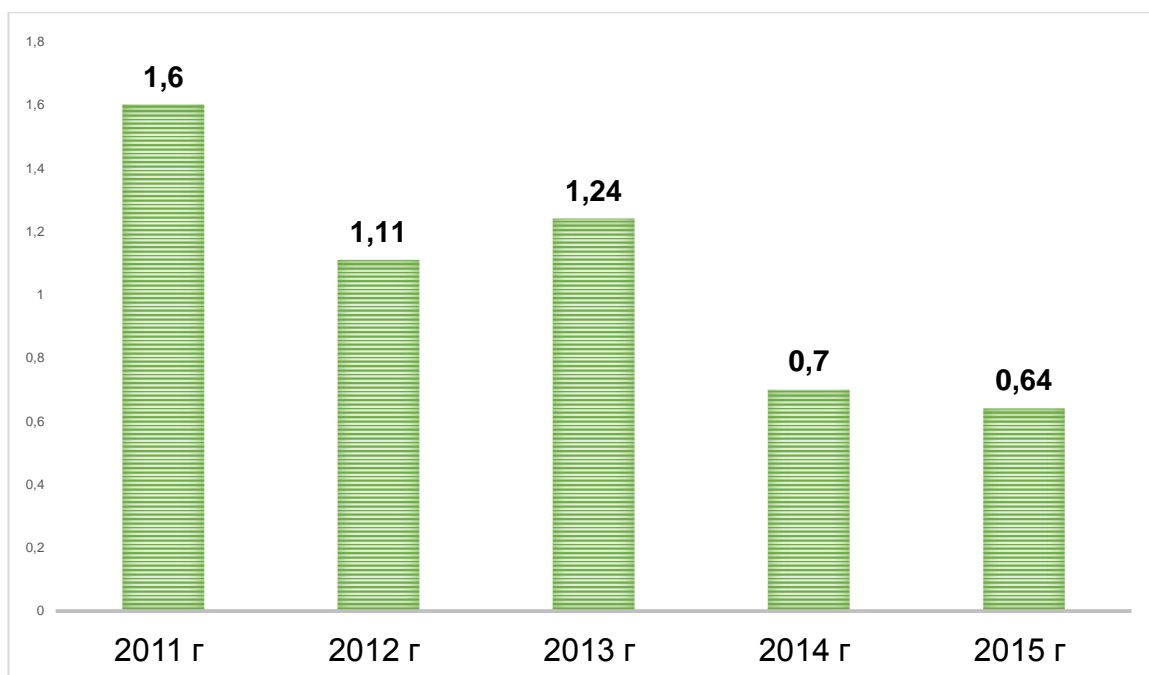


Рисунок 3.3. – Динамика изменения мультипликатора эффективности системы управления закупками компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"
[Составлено автором на основе аналитических данных, представленных в таблице 3.1]

Таким образом, на данном этапе исследования можно говорить о том, что в период с 2011 по 2013 год включительно система управления закупками компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" была в достаточной степени эффективна, но в период с 2014 по 2015 год эффективность системы управления закупками в этой компании существенно снизилась, несмотря на переход к организации и ведению закупочной деятельности на конкурентной основе. Одновременно со снижением величины мультипликатора эффективности, прослеживается и снижение величины мультипликатора результативности системы управления закупками компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" за аналогичный аналитический период (рисунок 3.4).

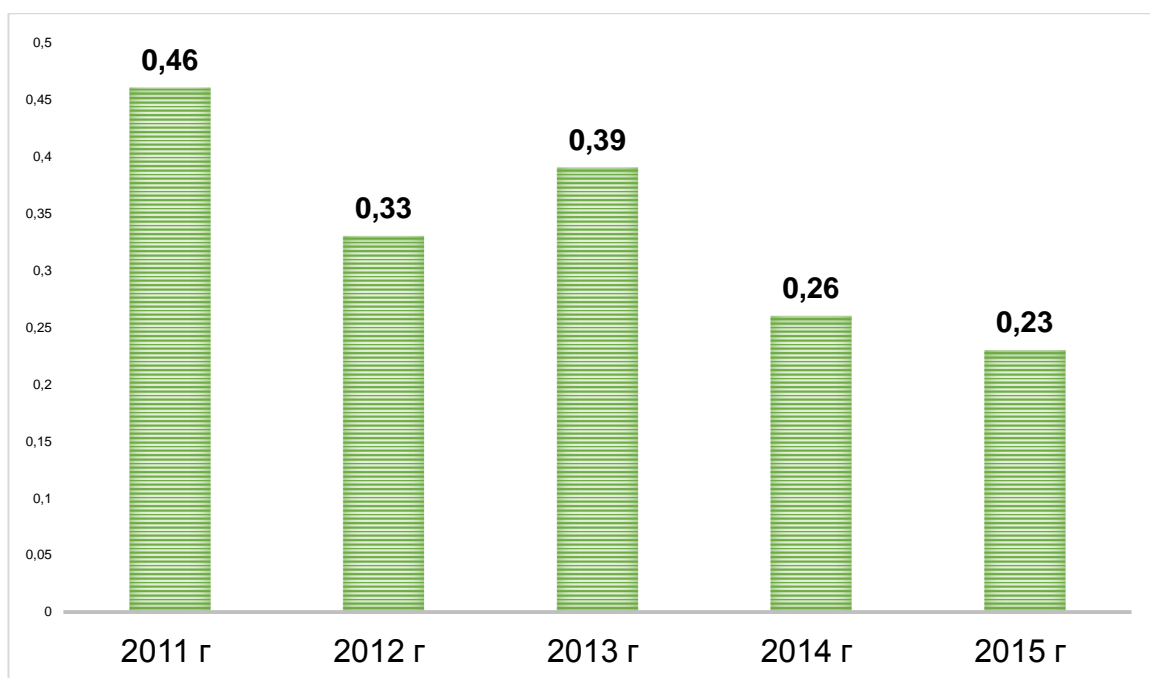


Рисунок 3.4. –Динамика изменения мультипликатора результативности системы управления закупками компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"
[Составлено автором на основе аналитических данных, представленных в таблице 3.1]

За рассматриваемый в работе период величина мультипликатора результативности системы управления закупками компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" сократилась в 2 раза (относительно 2011 года). Это позволяет говорить о том, что качественное состояние системы управления закупками в анализируемой компании к настоящему моменту исследования характеризуется операционной непропорциональностью и несбалансированностью. Далее необходимо оценить влияние системы управления закупками на конкурентоспособность компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Оценка влияния системы управления закупками на конкурентоспособность компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"

Показатель	Период				
	2011 г	2012 г	2013 г	2014 г	2015 г
Показатель влияния системы управления закупками на конкурентоспособность, к-т	0,08	0,08	0,08	0,09	0,06

Продолжение таблицы 3.2

Показатель	Период				
	2011 г	2012 г	2013 г	2014 г	2015 г
Показатель ценности, создаваемой в рамках ведения закупочной деятельности, млн. рублей	1917	1003	-6810	-8408	-17197

[Расчитано автором на основе данных внутренней (управленческой) отчётности компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"]

Соответственно, если рассматривать влияние системы управления закупками на конкурентоспособность компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ", то можно отметить, что данное влияние является негативным. Кроме этого, закупочная деятельность не создает дополнительную ценность для компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ", поскольку экономическая добавленная стоимость, рассчитанная относительно показателей управления закупками, неуклонно снижается (см. рисунок 3.5).

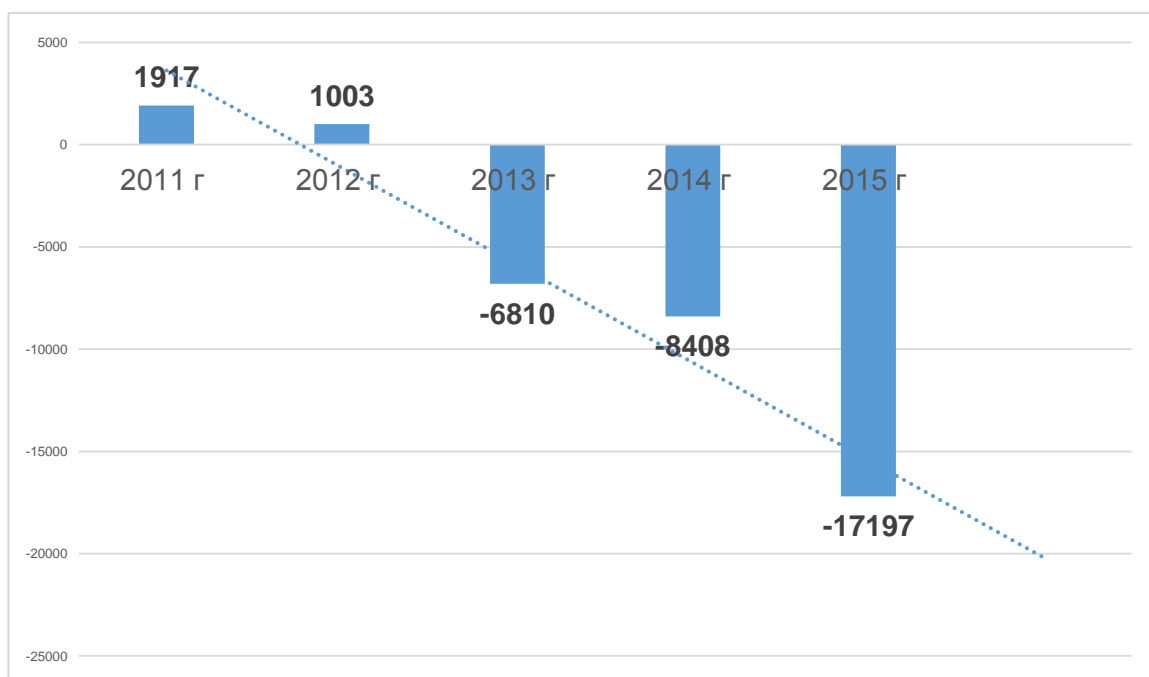


Рисунок 3.5. – Показатель ценности, создаваемой в рамках ведения закупочной деятельности компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" с линейным краткосрочным прогнозированием

[Составлено автором на основе аналитических данных, представленных в таблице 3.2]

Очевидно, что если в системе управления закупками компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" не будут проведены необходимые усовершенствования, то в дальнейшем негативное влияние закупочной деятельности на конкурентоспособность рассматриваемой компании продолжит снижаться и компания не сможет получать дополнительных конкурентных преимуществ, формируемых в системе управления закупками.

Таким образом, рассмотренные аналитические данные о состоянии системы управления закупками в компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" позволяют резюмировать, что:

- во-первых, система управления закупками характеризуется снижением показателей эффективности и результативности, несмотря на переход к новой организационно-экономической основе ведения закупочной деятельности;
- во-вторых, закупочная деятельность компании не может быть признана в достаточной степени качественной, что в свою очередь негативно влияет на состояние конкурентоспособности данной компании и на формирование ценности за счет ведения закупочной деятельности;
- в-третьих, краткосрочное прогнозирование показывает, что при сохранении действующей в настоящее время системы управления закупками в компании её негативное влияние на конкурентоспособность и создаваемую ценность будет постоянно увеличиваться.

Соответственно, учитывая вышесказанное, имеется обоснованная необходимость разработки решений, направленных на совершенствование системы управления закупками в данной компании, а также в компаниях, закупочная деятельность которых также не может быть признана качественной. В следующем разделе главы третьей будет проведена разработка алгоритма совершенствования системы управления закупками и

предложена методика обоснования эффективности использования этого алгоритма.

3.2. Алгоритм совершенствования системы управления закупками в целях повышения конкурентоспособности промышленных предприятий

В предыдущем разделе главы третьей представленного диссертационного исследования было установлено, что система управления закупками компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" нуждается в совершенствовании, поскольку оказывает негативное влияние на конкурентоспособность данного хозяйствующего субъекта. Поэтому в этом разделе диссертационной работы предлагается разработать алгоритм оптимизации системы управления закупками в целях повышения конкурентоспособности не только исследуемой компании, но и других промышленных предприятий, которые находятся в сходном положении.

В научной и публицистической литературе предлагается некоторое множество методических практикоориентированных подходов к совершенствованию логистики снабжения, а также систем управления закупками (закупочной деятельности) для обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов реального сектора экономики.

Так, например, в трудах О.А. Мазуниной¹¹⁷ предлагается совершенствовать и оптимизировать закупочную деятельность промышленных предприятий за счет создания унифицированных алгоритмов выбора поставщиков (создание пулов авторизованных поставщиков), т.е. за счет повышения эффективности взаимодействия предприятия и его контрагентов. Здесь стоит отметить, что индивидуальный подход к выбору поставщиков и последующая авторизация в системе управления закупками доступны не всем промышленным предприятиям. В частности, исследуемая

¹¹⁷ См., например: Мазунина О.А. Оптимизация логистики снабжения промышленного предприятия: на примере предприятий энергомашиностроения: автореферат дис. ... канд. экон. наук. - Москва, 2012.

компания ПАО АНК "БАШНЕФТЬ", являясь предприятием с государственным участием в отрасли перерабатывающей промышленности, не может осуществлять закрепление неизменного пула поставщиков, поскольку обязана осуществлять только конкурентные закупки через установленные процедуры (конкурс, запрос цен и запрос предложений).

При этом, согласно отдельным положениям Федерального закона N 223-ФЗ¹¹⁸, некоторые закупки предприятиями и компаниями с государственным участием могут быть осуществлены не в рамках трех указанных процедур. Например, вне положений Федерального закона N 223-ФЗ могут быть осуществлены закупки аудиторских услуг, выбор лизингодателя, приобретение ценных бумаг и биржевых товаров. Но, как правило, данные виды закупок не совершаются на регулярной основе в основной массе предприятий и компаний с государственным участием. И кроме этого, финансовый рынок, рынок биржевых товаров, лизинговый рынок не может гарантировать формирование расширенного пула поставщиков за счет узкой специализации последних. Следовательно, подход, предлагаемый в трудах О.А. Мазуниной, не всегда применим для всех предприятий производственно-промышленного сектора.

В трудах зарубежных ученых¹¹⁹, исследующих вопросы повышения конкурентоспособности предприятий за счет оптимизации систем управления закупками, показано, что управление взаимодействием с поставщиками необходимо начинать только после определения мер совершенствования стратегии и политик снабжения. Таким образом, повышение эффективности взаимодействия с поставщиками промышленного предприятия не может рассматриваться как единственно верное решение по

¹¹⁸ Федеральный закон от 18.07.2011 N 223-ФЗ "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" (в редакции от 13.07.2015 N 249-ФЗ)

¹¹⁹ См., например: Gunasekarana A., Patel C., McGaughey R.E. A framework for supply chain performance measurement // International Journal of Production Economics. February 2004. Vol. 87, Iss. 3, 18, PP. 333–347; Hoek R.I. van. Measuring the unmeasurable - measuring and improving performance in the supply chain // Supply Chain Management: An International Journal. 1998. Vol. 3 Iss: 4, PP.187 – 192 и другие

обеспечению конкурентоспособности этих хозяйствующих субъектов за счет оптимизации закупочной деятельности.

В трудах иных российских авторов и исследователей¹²⁰ предлагается совершенствовать или оптимизировать систему управления закупками (в том числе в целях повышения конкурентоспособности промышленных предприятий) за счет повышения эффективности логистического администрирования. Безусловно, качество и эффективность логистического администрирования влияет на эффективность и результативность закупочной деятельности промышленного предприятия. Но одновременно с этим стоит согласиться с М.Н. Добындо¹²¹, который указывает, что логистическое администрирование – это не только выработка стратегических и тактических решений в области управления закупками, но и консолидация интересов всех сторон (как во внутренней, так и во внешней среде), включенных в логистические процессы (в части материально-технического обеспечения) промышленных предприятий.

Позиция М.Н. Добындо находит поддержку в трудах В.В. Дыбской, Е.И. Зайцева, В.И. Сергеева, А.Н. Стерлиговой¹²², Е.М. Ефимовой¹²³, Б.Г. Хаирова¹²⁴, а также ряда других российских и зарубежных ученых и исследователей.

Отсюда следует, что повышение конкурентоспособности промышленных предприятий за счет оптимизации или совершенствования систем управления закупками возможно при выполнении следующих основных условий:

¹²⁰ См., например: Миротин Л.Б., Чубуков А.Б., Ташбаев Ы.Э. Логистическое администрирование. – М.: Издательство "Экзамен", 2003; Корсаков А.А. Основы логистики: учебное пособие. – М.: 2005 и другие

¹²¹ Добындо М.Н. Совершенствование организации управления основными материальными потоками в крупных автомобильных комплексах с целью повышения их конкурентоспособности: автореферат дис. ... канд. экон. наук. - Москва, 2005.

¹²² Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: полный курс МВА. – М.: Эксмо, 2008.

¹²³ Ефимова Е.М. Применение логистического аудита как метода оценки и повышения эффективности логистики на предприятии // Транспортное дело России. 2008. №6. С.107–110.

¹²⁴ Хаиров Б.Г. Формирование отношений властных и предпринимательских структур региона на принципах логистического администрирования // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. 2012. № 5 (27). С. 148–152.

- во-первых, закупочная стратегия (или стратегия снабжения / материально-технического обеспечения) должна быть согласована с генеральной стратегией развития хозяйствующего субъекта;
- во-вторых, информационная поддержка закупочной деятельности должна быть интегрирована с другими логистическими функционалами, а в свою очередь закупочная деятельность должна быть скоординирована с иными подразделениями;
- в-третьих, анализ эффективности закупочной деятельности (или оценка ведения закупочной деятельности) в данном случае должна быть согласована или должна учитывать влияние указанной деятельности на конкурентоспособность хозяйствующего субъекта.

Очевидно, что именно в таком ключе нами были исследованы и дополнены, развиты основные теоретические и методологические подходы к анализу и оценке влияния закупочной деятельности на состояние и динамику конкурентоспособности промышленных предприятий. Следовательно, вышеуказанные подходы нами уже были частично использованы в рамках данной диссертационной работы и, соответственно, далее необходимо рассмотреть ряд иных общих и частных подходов к совершенствованию или оптимизации системы управления закупками в целях повышения конкурентоспособности промышленных предприятий.

Рассматривая иные методические практикоориентированные подходы к совершенствованию системы управления закупками в современных промышленных предприятиях в целях повышения конкурентоспособности последних стоит отметить, что наиболее рациональными и обоснованными подходами в данном случае необходимо считать системные или комплексные подходы.

Как абсолютно верно указывает О.Е. Мороз¹²⁵, совершенствование системы управления закупками или материально-технического обеспечения предприятий реального сектора экономики (и, соответственно, промышленных предприятий) основывается, прежде всего, на выявлении потребностей или необходимости такого совершенствования. И для этого могут быть использованы различные методические оценочно-аналитические подходы. В частности, в главе второй нами была предложена унифицированная методика анализа закупочной деятельности и методика оценки влияния этой деятельности на конкурентоспособность промышленных предприятий.

Учитывая, что система управления закупками играет ключевую роль в обеспечении потребностей функционирования и развития промышленных предприятий, необходимо также согласиться и с М. Купер и Л. Иллрэм¹²⁶, которые указывают, что совершенствование снабжения предприятия, инициированное в целях повышения его конкурентоспособности, должно быть реализовано в следующих основных направлениях:

- 1) выработка мер и совокупности решений по оптимизации запасов, их структуры, а также периодичности поставок ресурсов для обеспечения текущих и стратегических нужд промышленного предприятия;
- 2) выработка мер и совокупности решений по повышению эффективности взаимодействия с поставщиками, в том числе с учетом правового и нормативного регулирования закупочной деятельности;

¹²⁵ См., например: Мороз О.Е. Совершенствование организационно-экономического механизма управления материально-техническим снабжением в строительстве: автореферат дисс... канд. экон. наук. - Махачкала, 2011. – С.8

¹²⁶ Cooper Martha C., Ellram Lisa M. Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy // The International Journal of Logistics Management. 1994. Vol. 4 Iss: 2, PP.13 – 24

- 3) выработка мер и решений по оптимальному планированию потребностей в ресурсах и их последующему распределению в рамках операционной и прочих видов деятельности промышленного предприятия;
- 4) регулярный мониторинг состояния внешней и внутренней среды, а также наиболее раннее выявление сигналов из внешней среды, свидетельствующих о необходимости внесения изменений как в закупочную деятельность, так и в иные бизнес-процессы промышленного предприятия.

Руководствуясь этими положениями, первоначально необходимо сформировать пул общих решений, которые (в зависимости от состояния системы управления закупками) дифференцируются по конкретным проблемным аспектам закупочной деятельности. Соответственно, эффективность предложенных решений по совершенствованию системы управления закупками оценивается и через получаемые прямые / косвенные выгоды, и через повышение конкурентоспособности отдельно взятого промышленного предприятия.

Выбор стратегии, тактики и политики ведения закупочной деятельности должен учитывать также ключевые характеристики используемой промышленным предприятием бизнес-модели.

Так, например, А.В. Бодренков¹²⁷ указывает три ключевые характеристики, которые необходимо учитывать при формировании и совершенствовании системы управления закупками в интегрированных и/или диверсифицированных холдингах:

- 1) корпоративная когерентность, в рамках которой учитывается наличие централизации и децентрализации снабжения, единой учетной и кадровой политики, унификация подходов к

¹²⁷ См., например: Бодренков А.В. Управление снабжением в многоотраслевом холдинге на примере ХК "Сибирский деловой союз": автореферат дис. ... канд. экон. наук. - Москва, 2013. – С.13-15

планированию деятельности и закупок, использование единых транспортных коридоров, координация материального, финансового и информационного потока в рамках всех предприятий, интегрированных в холдинговую структуру;

- 2) развитость и полнота логистического функционала "снабжение (управление закупками)", в рамках которой учитывается уровень технико-технологического и информационного обеспечения закупочной деятельности, состояние транспортной и складской логистики, квалификационные характеристики персонала закупочных служб, наличие внешних и внутренних интегрированных порталов для координации закупочной деятельности, прочих бизнес-процессов. Также необходимо здесь учитывать состояние межфирменной кооперации и наличие кластерных связей;
- 3) уникальность выпускаемой промышленной продукции, в рамках которой учитывается динамичность производственно-технологического процесса, состояние конкуренции в отрасли, положение самого предприятия на рынке деятельности, специфика инновационного обновления операционной деятельности.

Соответственно, при высоком уровне корпоративной когерентности, развитом логистическом функционале "снабжение (управление закупками)" и в достаточной степени уникальном продукте (или положении предприятия на рынке деятельности) оптимально использовать гибридные диверсифицированные комплексные подходы к совершенствованию системы управления закупками и оптимизации закупочной деятельности.

Таким образом, совершенствование закупочной деятельности в целях повышения конкурентоспособности промышленных предприятий может основываться как на частных подходах (например, за счет оптимизации

взаимодействия с поставщиками, нормирования запасов или внедрения информационной поддержки), так и на комплексных подходах, которые предполагают построение определенной последовательности действий, направленных на выявление проблем, разработку решений и реализацию мер, связанных с приданием новых качества системе управления закупками.

Учитывая вышесказанное, мы предлагаем использовать алгоритмизированный комплексный подход к совершенствованию системы управления закупками в промышленных предприятиях (см. ниже рисунок 3.6). В данном случае, принимая во внимание сущность понятия "алгоритм"¹²⁸, под алгоритмом стоит понимать конечную логическую последовательность действий и решений, комплексная реализация которых обеспечивает достижение поставленной цели (в данном случае цель заключается в оптимизации системы управления закупками) и формируют требуемые эффекты (в данном случае под требуемыми эффектами стоит понимать повышение конкурентоспособности промышленного предприятия).

Предлагаемый нами алгоритм совершенствования системы управления закупками в промышленных предприятиях включает пять основных шагов и первым шагом здесь является оценка состояния системы управления закупками. Оценка состояния системы управления закупками промышленных предприятий проводится на основании методики, разработанной и изложенной в разделе 2.2 и 2.3 главы второй представленного диссертационного исследования.

¹²⁸ См., например: Философский словарь / под общей ред. А. Фролова. – М.: Издательство "Республика", 2001. – С.145; Экономика: толковый терминологический словарь / под общей ред. А.П. Дашкова. – М.: Маркетинг, 2002. – С.207; Толковый словарь современного русского языка / авторы-составители: В. Лопатин, Л. Лопатина. – М.: Эксмо, 2011 и другие



Рисунок 3.6. – Алгоритм совершенствования системы управления закупками в целях повышения конкурентоспособности промышленных предприятий

И в общем случае система управления закупками отдельно взятого промышленного предприятия может характеризоваться тремя базовыми состояниями:

- 1) высокой эффективностью и результативностью, содействует росту конкурентоспособности предприятия;
- 2) средней эффективностью и результативностью, может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на конкурентоспособность предприятия;
- 3) низкой эффективностью и результативностью, не содействует росту конкурентоспособности предприятия.

Соответственно, каждое базовое состояние системы управления закупками промышленного предприятия определяет необходимость внесения изменений в эту систему, при этом необходимость внесения таких изменений может:

- а) объективно выражена при низкой эффективности и результативности системы управления закупками, что, безусловно, снижает уровень конкурентоспособности промышленного предприятия;
- б) рекомендательная при средней эффективности и результативности системы управления закупками, что может негативно сказаться на конкурентоспособности промышленного предприятия в краткосрочной или среднесрочной перспективе;
- в) отсутствовать при высокой эффективности и результативности системы управления закупками, что, безусловно, способствует росту конкурентоспособности промышленного предприятия.

В последнем случае можно говорить о том, что система управления закупками исследуемого промышленного предприятия оптимальна, способствует формированию конкурентных преимуществ, создает дополнительную ценность, стратегически согласована.

В свою очередь в первых двух случаях можно выделить несколько вариантов управленческих решений, которые требуется реализовать для совершенствования системы управления закупками промышленных предприятий:

- вариант первый: необходима реструктуризация системы управления закупками, что означает полное реформирование системы (организационных и экономических основ ведения закупочной деятельности), т.е. формирование новой нормативной базы и регламентация суммы бизнес-процессов, структурная перестройка системы путем выработки новой функциональной стратегии снабжения, полностью согласованной с генеральной стратегией развития предприятия;
- вариант второй: необходима модернизация системы управления закупками, что означает обновление тех или иных блоков этой системы (суммы бизнес-процессов, нормативной базы, структурной организации, экономических основ или межфирменных связей);
- вариант третий: необходима оптимизация системы управления закупками, что предполагает локальное улучшение отдельных элементов в блоках этой системы (в данном случае решения могут быть связаны с поиском новых поставщиков, изменением регламента управления запасами, сокращением или увеличением закупочного периода и т.п.).

Таким образом, возможные управленческие решения по совершенствованию системы управления закупками промышленного предприятия можно структурировать следующим образом:

- а) реструктуризация системы, предполагающая полное реформирование с полным изменением нормативной, организационной и / или экономической основы логистических и

взаимосвязанных бизнес-процессов промышленного предприятия;

- б) модернизация системы, предполагающая обновление отдельных системных блоков, функционирование которых негативно влияет на эффективность и результативность закупочной деятельности предприятия;
- в) оптимизация системы, предполагающая обновление тех отдельных элементов в системных блоках, которые в перспективе могут оказать негативное влияние на эффективность и результативность закупочной деятельности промышленного предприятия.

Каждое из возможных управленческих решений, связанных с совершенствованием системы управления закупками, должно обеспечить получение определенных (планируемых целевых) результатов, и эти результаты можно выразить через повышение качества закупочной деятельности и создание новых конкурентных преимуществ, необходимых для роста конкурентоспособности отдельно взятого промышленного предприятия.

Анализ и оценка полученных результатов внедрения алгоритма позволяет определить уровень их достижения, и если отклонения результатов от поставленной цели можно признать существенным, то соответственно требуется нахождение латентных проблем в системе управления закупками, не выявленных на предыдущих этапах. Если же целевые результаты достигнуты, то соответственно усовершенствованную систему управления закупками можно признать стратегически согласованной, эффективной и нацеленной на получение новых конкурентных преимуществ, обеспечивающих рост конкурентоспособности промышленного предприятия.

Итак, предлагаемый алгоритм совершенствования системы управления закупками включает пять основных шагов (оценка состояния системы; обоснование необходимости внесения изменений в систему; разработка

возможных управленческих решений; установление целевых результатов и их анализ / оценка). Последовательная реализация указанных шагов позволяет комплексно исследовать все ключевые аспекты организации и ведения закупочной деятельности, выявить проблемы, снижающие эффективность системы управления закупками, и, соответственно, снижающих конкурентоспособность промышленного предприятия. На основании сформированной информационно-аналитической базы вырабатывается совокупность управленческих решений, которые могут быть направлены (в зависимости от оценённого состояния системы управления закупками) на реструктуризацию, модернизацию или оптимизацию этой системы. При этом любое из управленческих решений должно быть нацелено не только на повышение качества закупочной деятельности, но и на создание новых конкурентных преимуществ, которые будут обеспечивать рост конкурентоспособности промышленного предприятия, т.е. создавать выгоды и ценность, недоступную конкурентам.

Эффективность использования предлагаемого алгоритма должна быть экономически обоснована и для этого могут быть использованы различные аналитические и оценочные методики, например:

- а) с использованием операционной функциональной модели "затраты – объем – прибыль", в которой совершенствование системы управления закупками должно обеспечить снижение уровня затрат и, следовательно, максимизацию прибыли. Эта функциональная модель может быть переведена в эконометрическую с построением целевой функции¹²⁹;
- б) с использованием простой финансовой модели, в рамках которой предлагается соотносить расходы на функциональный комплекс логистики снабжения с полученными доходами и рассчитывать

¹²⁹ См., например: Андриянова Е. Задачи логистического управления бизнес-процессами // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2011. № 4. С. 14–18; Модели и методы теории логистики / под ред. В.С. Лукинского. – СПб: Питер, 2006; Гарнов А., Киреева Н. Стратегическое планирование и управление как основа увеличения многозвенными логистическими цепями стоимости бизнеса // Логистика. 2012. № 1. С. 20 – 23 и другие

коэффициент достижимого роста за счет сбалансированности операционных доходов и расходов¹³⁰;

- в) с использованием дисконтированных моделей, в которых предполагается, что текущие расходы на закупочную деятельность и расходы на совершенствование систем управления закупками формируют будущие экономические и прочие выгоды, а также ценности, недоступные конкурентам промышленных предприятий¹³¹;
- г) с использованием дифференциальных моделей, которые отражают линейное или нелинейное изменение качества закупочной деятельности в результате реализации тех или иных решений, при этом критерии качества закупочной деятельности могут быть заданы произвольно¹³².

По нашему мнению, будет более рационально использовать все вышеперечисленные подходы с их рациональной интеграцией в единую аналитико-оценочную методику. И тогда оценку потенциальной эффективности алгоритма совершенствования системы управления закупками в промышленных предприятиях можно выстроить в следующей методической модели¹³³:

¹³⁰ См., например: Дробышевская Л.Н., Ларионова И.Г. Развитие межфирменных сетей как вектор приращения конкурентоспособности предприятий // Экономика: теория и практика. 2013. № 4 (32). С. 013-019; Пономаренко В.С., Малярец Л.М., Дорохов А.В. Аналитическое обеспечение контроля логистической деятельности предприятий с минимизацией логистических затрат // Известия ИГЭА. 2011. № 2 (76). С.138 – 146 и другие

¹³¹ См., например: Королев О.Б. Совершенствование аутсорсинга как инструмента обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур: автореферат дисс. ... канд. экон. наук. – М., 2013; Семенцов А. Управление логистическим бюджетом // Логистика и управление. 2008. № 2. С. 60 – 63; Ashayeri J., Kampstra R.P. Demand Driven Distribution: The Logistical Challenges and Opportunities // Department of Econometrics and Operations Research Tilburg University, The Netherlands

¹³² См., например: Юдакова О.В., Токарев А.А. Управление закупочной логистикой: проблемы и управленческие решения // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. № 3 (113). С. 104-106; Рахманина И.А. Оптимизация закупочной деятельности как способ достижения конкурентного преимущества // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2011. № 1. С. 73-77 и другие

¹³³ Предложено автором

$$EM = EB - \left[(TC_0 + TCM) + \sum_{i=1}^n \frac{TC_i + S_i}{(1 - k)^i} \right] \quad (3.1)$$

Где:

EM – ожидаемый экономический эффект от использования алгоритма совершенствования системы управления закупками;

EB – экономические выгоды (операционные доходы), полученные предприятием в текущем периоде;

TC_0 и TC_i – текущие затраты (операционные расходы), понесенные соответственно в текущем и последующем периоде;

TCM – полная стоимость перехода на усовершенствованную систему управления закупками;

S_i – дополнительные расходы, связанные с переходом на усовершенствованную систему управления закупками;

k – коэффициент дисконтирования;

n – количество периодов в анализе.

Таким образом, выше нами были рассмотрены ключевые общие и частные подходы к развитию и оптимизации систем управления закупками промышленных предприятий, а также предложен комплексный алгоритм совершенствования этих систем и в целом закупочной деятельности рассматриваемых хозяйствующих субъектов. Кроме этого, нами было предложено методическое сопровождение алгоритма совершенствования системы управления закупками, которое позволяет оценить потенциальную эффективность предложенных и реализованных решений.

Далее необходимо интегрировать предложенный алгоритм совершенствования системы управления закупками в стратегию развития промышленного предприятия на примере компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" и обосновать эффективность интеграции этого алгоритма.

3.3. Внедрение алгоритма оптимизации системы управления закупками в стратегию развития компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" и оценка эффективности алгоритма

В разделе 3.1 главы третьей данной работы нами было проведено аналитическое исследование закупочной деятельности компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" и установлено, что система управления закупками этой компании не характеризуется достаточной эффективностью и результативностью, тому имеется несколько основных причин:

- во-первых, в компании снижается уровень затратноотдачи закупок, поскольку в четырех из пяти аналитических периодов темпы роста расходов в системе управления закупками выше темпов роста операционных доходов. В свою очередь опережающие темпы роста расходов на закупки снижают интенсивность закупочной деятельности и увеличивают уровень иммобилизации затрат в оборотных активах (запасах материальных ресурсов);
- во-вторых, в компании снижается уровень реального обеспечения потребностей в ресурсах, поскольку рыночные цены накупаемые ресурсы растут опережающими темпами по сравнению с рыночными ценами на выпускаемую продукцию;
- в-третьих, прослеживается снижение бесперебойности снабжения и имеет место недостаточная стабильность взаимодействия с поставщиками, несмотря на то, что был осуществлен переход к конкурентным закупкам в соответствии с Федеральным законом N 223-ФЗ.

Перечисленные выше причины являются общими для компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ", как вертикально-интегрированного холдинга. С тем, чтобы определить локализацию основных проблем, необходимо дополнительно исследовать состояние закупочной деятельности в основных

блоках организационной структуры снабжения компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ".

В таблице 3.3 представлен анализ состояния системы управления закупками в основных блоках организационной структуры снабжения (Корпоративный центр, блок UPSTREAM и блока DOWNSTREAM) компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ".

Таблица 3.3

Анализ состояния закупочной деятельности в основных блоках организационной структуры снабжения компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"

Показатель	Период				
	2011 г	2012 г	2013 г	2014 г	2015 г
Корпоративный Центр					
коэффициент затратоотдачи	4,11	3,95	3,87	3,91	3,99
коэффициент создания добавленной стоимости	0,88	0,98	0,93	0,96	0,91
коэффициент интенсивности закупочной деятельности	0,75	0,74	0,81	0,76	0,78
коэффициент снижения объемов иммобилизации средств	0,91	0,91	0,87	0,87	0,91
<i>Мультипликатор эффективности</i>	2,47	2,61	2,54	2,48	2,58
коэффициент обеспечения потребностей в ресурсах	0,64	0,64	0,61	0,62	0,66
коэффициент качества закупаемых ресурсов	0,93	0,93	0,93	0,94	0,94
коэффициент стабильности взаимодействия с поставщиками	0,81	0,75	0,82	0,82	0,82
коэффициент бесперебойности снабжения	0,90	0,91	0,92	0,93	0,93
<i>Мультипликатор результативности</i>	0,43	0,41	0,43	0,44	0,47
блок UPSTREAM					
коэффициент затратоотдачи	2,99	2,95	3,11	3,21	3,15
коэффициент создания добавленной стоимости	0,75	0,67	0,78	0,81	0,82
коэффициент интенсивности закупочной деятельности	0,64	0,68	0,69	0,71	0,71
коэффициент снижения объемов иммобилизации средств в запасах	0,79	0,79	0,81	0,81	0,83
<i>Мультипликатор эффективности</i>	1,13	1,06	1,36	1,50	1,52
коэффициент обеспечения потребностей в ресурсах	0,77	0,79	0,64	0,64	0,64
коэффициент качества закупаемых ресурсов	0,97	0,95	0,95	0,94	0,92
коэффициент стабильности взаимодействия с поставщиками	0,77	0,76	0,74	0,81	0,83
коэффициент бесперебойности снабжения	0,86	0,86	0,87	0,89	0,90
<i>Мультипликатор результативности</i>	0,49	0,49	0,39	0,43	0,44
блок DOWNSTREAM					
коэффициент затратоотдачи	3,66	3,34	3,21	3,16	3,09
коэффициент создания добавленной стоимости	0,99	0,95	0,89	0,87	0,84
коэффициент интенсивности закупочной деятельности	0,66	0,66	0,66	0,62	0,62
коэффициент снижения объемов иммобилизации средств в запасах	0,87	0,83	0,80	0,79	0,78
<i>Мультипликатор эффективности</i>	2,08	1,74	1,51	1,35	1,26
коэффициент обеспечения потребностей в ресурсах	0,64	0,64	0,61	0,62	0,41
коэффициент качества закупаемых ресурсов	0,89	0,91	0,91	0,95	0,95
коэффициент стабильности взаимодействия с поставщиками	0,83	0,81	0,78	0,79	0,77
коэффициент бесперебойности снабжения	0,93	0,82	0,85	0,79	0,82

<i>Мультипликатор результативности</i>	0,44	0,39	0,37	0,37	0,25
--	------	------	------	------	------

[Рассчитано автором на основе данных внутренней (управленческой) отчётности компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"]

Данные таблицы 3.3 позволяют резюмировать, что наиболее качественно закупочная деятельность осуществляется на уровне Корпоративного центра и блока UPSTREAM, в блоке DOWNSTREAM качество закупочной деятельности невысокое и показывает тенденцию к дальнейшему снижению. Кроме этого, данные таблицы 3.4 указывают на то, что закупочная деятельность блока DOWNSTREAM наиболее негативно влияет на конкурентоспособность компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ", а также стимулирует существенное снижение ценности, создаваемой закупочной деятельностью.

Таблица 3.4

Оценка влияния закупочной деятельности в основных блоках организационной структуры снабжения на конкурентоспособность компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"

Показатель	Период				
	2011 г	2012 г	2013 г	2014 г	2015 г
Корпоративный Центр					
Показатель влияния управления закупками на конкурентоспособность предприятия, коэффициент	0,08	0,08	0,08	0,09	0,06
Показатель ценности, создаваемой в рамках ведения закупочной деятельности, млн. руб.	1054,6	561,6	-2860,3	-3363,2	-6878,7
блок UPSTREAM					
Показатель влияния управления закупками на конкурентоспособность предприятия, коэффициент	0,08	0,08	0,09	0,11	0,11
Показатель ценности, создаваемой в рамках ведения закупочной деятельности, млн. руб.	441,0	300,9	-1293,9	-1429,4	-2235,6
блок DOWNSTREAM					
Показатель влияния управления закупками на конкурентоспособность предприятия, коэффициент	0,08	0,06	0,05	0,04	0,04
Показатель ценности, создаваемой в рамках ведения закупочной деятельности, млн. руб.	421,8	140,4	-2656,0	-3615,5	-8082,5

[Рассчитано автором на основе данных внутренней (управленческой) отчётности компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"]

В то же время важно отметить, что на уровне Корпоративного центра и блока DOWNSTREAM системы управления закупками компании ПАО АНК

"БАШНЕФТЬ" прослеживается одинаковая проблема – снижение показателя затратоотдачи вследствие опережающего роста расходов на организацию и ведение закупочной деятельности. На уровне блока DOWNSTREAM проблема усугубляется еще и тем, что стабильность взаимодействия с поставщиками, а также бесперебойность снабжения нельзя признать достаточной.

Переходя к интеграции алгоритма совершенствования системы управления закупками в стратегию развития, первоначально необходимо рассмотреть ключевые организационные характеристики закупочной деятельности компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" как вертикально-интегрированного холдинга (см. таблицу 3.5).

Таблица 3.5

Ключевые организационные характеристики системы управления закупками в вертикально-интегрированной компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"

Характеризующий критерий	Содержание характеризующего критерия		
	Корпоративный центр	Блок UPSTREAM	Блок DOWNSTREAM
Корпоративная когерентность			
Централизация и децентрализация снабжения	Централизация стратегических закупок на уровне Корпоративного центра	В блоках UPSTREAM и DOWNSREAM закупки для обеспечения текущих нужд функционирования (осуществления операционной деятельности) децентрализованы	
Учетная политика	Единая финансовая, в том числе учетная политика, а также кадровая политика для Корпоративного центра и всех дочерних обществ и организаций, интегрированных в ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"		
Кадровая политика			
Подходы к планированию деятельности и закупок	На основе разработанной стратегии развития и стратегии снабжения	На основе планов закупок, составленных в соответствии с краткосрочными программы операционной деятельности	
Координация логистического потока	Входящий логистический поток не скоординирован на уровне холдинга, выходящий логистический поток имеет корпоративную координацию		
Транспортные коридоры	Используются единые транспортные коридоры для Корпоративного центра и всех дочерних обществ / организаций, интегрированных в ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"		
Развитость и полнота функционала "управление закупками"			
Информационное и технико-технологическое обеспечение закупочной деятельности	Планирование операционной деятельности, а также планирование и управление закупками осуществляется с использованием внешних и внутренних электронных торговых площадок, информационных порталов, а также интегрированной корпоративной информационной системы, использование которой по иерархическому доступу возможно во всех подразделениях холдинга		
Состояние	Транспортная и складская логистика децентрализована, каждый из		

транспортной логистики	организационных блоков на собственном уровне осуществляет управление взаимосвязанными с закупочной деятельностью логистическими процессами
Состояние складской логистики	

Продолжение таблицы 3.5

Характеризующий критерий	Содержание характеризующего критерия		
	Корпоративный центр	Блок UPSTREAM	Блок DOWNSTREAM
Развитость и полнота функционала "управление закупками"			
Квалификация персонала закупочных служб	В достаточной степени высокая, персонал проходит обучение в рамках программ повышения квалификации, текучесть кадров в закупках приемлемая		Недостаточно высокая вследствие высокой текучести кадров
Состояние межфирменной кооперации	Корпоративный центр включен в кластерные межфирменные связи	Блоки UPSTREAM и DOWNSTREAM включены в межфирменную кооперацию опосредованно через Корпоративный центр	
Уникальность выпускаемой промышленной продукции			
Динамичность производственно-технологического процесса	Холдинг осуществляет свою деятельность как промышленно-производственная корпоративная структура полного цикла, производственно-технологические процессы которой согласованы и в достаточной степени динамичны		
Состояние конкуренции в отрасли	Конкуренция в сфере российской нефтедобычи и нефтепереработки может быть признана олигополистической с высоким уровнем участия государства в данной отрасли		
Положение компании на рынке деятельности	Компания ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" характеризуется долей в нефтедобыче 3,5%, в переработке – на уровне 7,5%, компания осуществляет порядка 12% поставок бензина и порядка 6% поставок дизельного топлива по России		
Инновационное обновление операционной деятельности	На уровне Корпоративного центра, а также на уровне всех дочерних обществ и организаций реализуется программа инновационного обновления, ориентированная на снижение удельных потерь в нефтедобыче, нефтепереработке, а также на снижение экологических рисков от операционной деятельности		

[Источник: внутренняя (управленческая) отчетность компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"]

На основе выше представленных в таблице 3.5 данных можно резюмировать, что проблематика снижения качества закупочной деятельности в компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" обусловлена, во-первых, тем, что управление закупками на уровне блоков UPSTREAM и DOWNSTREAM не согласовано со стратегией развития всего холдинга и стратегией развития данных блоков. И во-вторых, на уровне блока DOWNSTREAM прослеживается высокая текучесть персонала, задействованного в закупочной деятельности. Эти два аспекта также необходимо учесть при интеграции алгоритма совершенствования системы управления закупками в стратегию развития компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ". Схема интеграции алгоритма совершенствования системы

управления закупками в стратегию развития анализируемой компании представлена на рисунке 3.7.



Рисунок 3.7. – Схема интеграции алгоритма совершенствования системы управления закупками в стратегию развития компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"

[Разработано автором]

Интеграция алгоритма в стратегию развития компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" основывается на том, что нормативная база ведения закупочной деятельности поставлена оптимально, но имеют место отдельные отклонения, устранение которых необходимо начинать на стратегическом уровне. И здесь, прежде всего, рекомендуется изменить организационный подход к построению стратегических планов и программ развития компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" путем формирования двух взаимосвязанных блоков.

В рамках первого стратегического блока традиционно осуществляется прогнозирование и планирование операционной, финансовой и инвестиционной деятельности. В рамках второго стратегического блока одновременно с планированием структурируются потребности функционирования и развития компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ". Текущая потребность в ресурсах и прочих товарно-материальных ценностях структурируется для стратегических и прочих планов операционной деятельности, потребности в обновлении инфраструктуры и закупки для опережающего развития структурируются для стратегических и прочих планов финансовой и инвестиционной деятельности.

На основе первично выработанных стратегических программ и планов функционирования и развития компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ", а также планов снабжения осуществляется функциональное планирование закупочной деятельности (материально-техническое и технологическое снабжение), при этом учитывается состояние взаимосвязанных логистических бизнес-процессов (транспортная и складская логистика).

Важно отметить, что до бюджетирования закупочной деятельности необходимо согласовать стратегические и функциональные планы в части финансирования потребностей функционирования и развития компании ПАО

АНК "БАШНЕФТЬ".

Здесь необходимо следовать основному финансовому правилу, которое состоит в том, что финансирование текущих потребностей обеспечивается преимущественно за счет собственных средств, финансирование стратегических потребностей осуществляется за счет собственных и заемных средств. При этом стоимость привлечения заемных средств должна быть ниже, чем норма доходности деятельности, установленная в стратегии развития компании. Отсюда следует, что из первоначального плана снабжения формируется несколько основных перечней реестров закупок. Оптимально все предстоящие закупки структурировать как критически необходимые, важнейшие и сопутствующие.

После этого необходимо провести бюджетирование закупочной деятельности (на уровне Корпоративного центра, а также на уровне блоков UPSTREAM и DOWNSTREAM). При бюджетировании закупочной деятельности необходимо учитывать уровень иммобилизации запасов и затрат в оборотных активах. Для выработки наиболее рационального бюджета закупок необходима логистическая ревизия, которая может быть представлена в виде следующей схемы (рисунок 3.8).

Также для обоснования бюджета закупочной деятельности компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" необходимо учитывать, что текущие потребности в ресурсах на уровне Корпоративного центра, блоков UPSTREAM и DOWNSTREAM различная. В частности, ранее мы выявили, что на уровне Корпоративного центра и блока DOWNSTREAM сохраняется достаточно высокая иммобилизация средств в запасах и затратах (оборотных активах), но при этом на уровне всего холдинга прослеживается некоторое снижение стабильности взаимодействия с поставщиками и бесперебойности снабжения операционной деятельности.



Рисунок 3.8. – Схема проведения логистической ревизии в компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"

[Разработано автором]

Поэтому, учитывая, что компания ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" должна осуществлять конкурентные закупки, рекомендуется составить внутренний рейтинг поставщиков, а также рассчитывать объемы закупок с использованием не классической, но уточненной формулы Уилсона¹³⁴:

$$q_k = \sqrt{\frac{2AS}{I + i * C}} \quad (3.2)$$

$$q_d = \sqrt{\frac{2AS}{I} * \frac{H + I}{H}} \quad (3.3)$$

Где:

q_k и q_d – соответственно, объем закупок того или иного ресурса с учетом иммобилизации средств в запасах и с учетом дефицита поставок;

A – затраты на выполнение одного заказа поставки ресурсов;

S – объем потребности в запасах ресурса (условно-натуральные единицы);

I – текущие затраты на содержание единицы запаса ресурса;

i – доля цены конечного продукта, приходящаяся на затраты по содержанию запаса ресурса;

C – закупочная цена единицы запаса ресурса;

H – издержки дефицита на единицу запаса ресурса.

На основе бюджетирования закупочной деятельности компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" формируются итоговые планы закупок ресурсов и прочих товарно-материальных ценностей по уровням: Корпоративный центр, блок UPSTREAM и блок DOWNSTREAM.

¹³⁴ Источник: Стерлигова А.Н. Управление запасами в цепях поставок. – М.: Издательство "Инфра-М", 2008.

К этим планам необходимо установить ключевые контролируемые показатели, которые могут быть взяты из методик, предложенных в разделах 2.2 и 2.3 главы второй представленного диссертационного исследования. Эти ключевые контролируемые показатели используются для мониторинга качества ведения закупочной деятельности.

При высоком или достаточном качестве ведения закупочной деятельности необходимость регулярных стратегических согласований отсутствует, соответственно, управление закупками осуществляется на функциональном уровне. В ином случае необходим возврат к уровню стратегических согласований, либо реструктуризация или модернизация системы управления закупками компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ".

Также важно обратить внимание на информационную поддержку и кадровое обеспечение закупочной деятельности. В рамках информационной поддержки необходимо создание модуля логистического контроллинга, который будет в автоматизированном режиме регулярно сканировать состояние системы управления закупками на предмет согласованности планов закупок, их координации, а также осуществлять мониторинг ключевых контролируемых показателей, что обеспечит развитие функции "управление закупками".

В рамках кадрового обеспечения закупочной деятельности необходимо не только планомерно мотивировать и развивать персонал, но одновременно с этим контролировать уровень оппортунизма и коррупционности деятельности персонала закупочных служб и комиссий Корпоративного центра, а также всех дочерних обществ и организаций, интегрированных в компанию ПАО АНК "БАШНЕФТЬ".

Интеграция алгоритма совершенствования системы управления закупками была начата в компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" в IV квартале 2015 года и общий период перехода на оптимизированную систему закупок рассчитан на два года (2016 и 2017 год).

Первоначально в компании на уровне Корпоративного центра, а также блоков UPSTREAM и DOWNSTREAM была проведена логистическая ревизия, которая выявила существенные объемы иммобилизации средств в оборотных и внеоборотных активах и запасах ресурсов (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Результаты логистической ревизии в компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" по итогам 2015 года, млн рублей

Показатель	Значение
Корпоративный центр	
Внеоборотные активы, всего, в том числе:	283367
используемые и эксплуатируемые для получения доходов	246558
не используемые и не генерирующие доход	36809
<i>Удельный вес внеоборотных активов, не используемых и не генерирующих доход</i>	14,9
Оборотные активы, всего, в том числе:	31765
используемые и эксплуатируемые для получения доходов	25728,1
не используемые и не генерирующие доход	6036,9
<i>Удельный вес оборотных активов, не используемых и не генерирующих доход</i>	23,5
блок UPSTREAM	
Общая сумма запасов ресурсов	12606,8
Сумма запасов ресурсов без движения (период хранения больше финансового цикла)	1147,0
<i>Удельный вес запасов без движения</i>	9,1
блок DOWNSTREAM	
Общая сумма запасов ресурсов	13121,3
Сумма запасов ресурсов без движения (период хранения больше финансового цикла)	4889,9
<i>Удельный вес запасов без движения</i>	37,3
Общая сумма иммобилизованного капитала	42845,9
Удельный вес иммобилизованного капитала в общей сумме капитала компании	15,1

[Рассчитано автором на основе данных внутренней (управленческой) отчетности компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"]

Общая сумма иммобилизованного капитала в компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" на начало 2016 года составляла порядка 42,9 млрд. рублей, при этом наиболее высокий удельный вес запасов без движения наблюдается по блоку DOWNSTREAM (4,9 млрд. рублей или более 37% от суммы

сформированных запасов). С учетом того, что алгоритм совершенствования системы управления закупками требует рационализации расходов и затрат на финансирование операционной, инвестиционной и финансовой деятельности, на уровне Корпоративного центра было проведено уточнение бюджета капитальных расходов (таблица 3.7).

Таблица 3.7

Уточнение бюджета капитальных расходов (на 2016 и 2017 год) на уровне Корпоративного центра компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ", млн. рублей

Показатель	Начальный бюджет	Резервы сокращения	Уточненный бюджет
Планируемые капитальные расходы всего, в том числе	78874,3	11752,3	67122,0
на НИОКР	1111,8	165,7	946,1
на обновление основных средств	30724,2	4577,9	26146,3
на восполнение поисковых активов	881,4	131,3	750,1
на пополнение доходных и финансовых вложений	43800,1	6526,2	37273,9
на восполнение прочих внеоборотных активов	2356,8	351,2	2005,6

[Расчитано автором на основе данных внутренней (управленческой) отчетности компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"]

Проведенное уточнение бюджета капитальных расходов обусловило выявление экономии в закупочной деятельности стратегического уровня в сумме 11,8 млрд рублей. В рамках блоков UPSTREAM и DOWNSTREAM были реализованы механизмы расчета потребностей в закупках материальных ресурсов с использованием модифицированных формул Уилсона (3.2 и 3.3), агрегированные данные расчетов представлены ниже в таблице 3.9.

Расчет показывает, что рационализация (сокращение) расходов на закупки (ведение закупочной деятельности) составит в течение 2016 года по блоку UPSTREAM порядка 1,2 млрд рублей, и по блоку DOWNSTREAM порядка 4 млрд рублей.

Таблица 3.9

Уточнение планируемых текущих расходов на материально-техническое обеспечение блоков UPSTREAM и DOWNSTREAM (на 2016 год) компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ", млн рублей

Показатель	Начальный бюджет	Объем закупа с учетом имобилизации	Объем закупа с учетом дефицита	Рекомендуемый объем закупа	Рационализация расходов в закупках
блок UPSTREAM					
Сырьевые и энергетические ресурсы	6889,6	6118,0	6423,9	6270,9	-618,7
Готовая продукция и товары для перепродажи	1345,9	1195,2	1254,9	1225,0	-120,9
Комплектующие и полуфабрикаты	2987,4	2652,8	2785,5	2719,1	-268,3
Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы	1117,6	992,4	1042,1	1017,2	-100,4
Итого, по блоку	12340,5	10958,4	11506,3	11232,3	-1108,2
блок DOWNSTREAM					
Сырьевые и энергетические ресурсы	8454,2	5917,9	6628,1	6273,0	-2181,2
Готовая продукция и товары для перепродажи	4233,7	2963,6	3319,2	3141,4	-1092,3
Комплектующие и полуфабрикаты	1598,6	1119,0	1253,3	1186,2	-412,4
Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы	1231,9	862,3	965,8	914,1	-317,8
Итого, по блоку	15518,4	10862,9	12166,4	11514,7	-4003,7

[Расчитано автором на основе данных внутренней (управленческой) отчетности компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"]

Очевидно, что в функциональном плане предложенные выше решения по совершенствованию системы управления закупками в компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" характеризуются экономической эффективностью. Далее необходимо рассчитать экономический эффект от перехода компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" на усовершенствованную систему управления

закупками на основании методики, предложенной в разделе 3.2 (формула 3.1).

Обоснование эффективности перехода на усовершенствованную систему управления закупками в компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" дано в рамках таблицы 3.10.

Таблица 3.10

Обоснование экономической эффективности усовершенствованной системы управления закупками в компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ", млн. рублей

Показатель	Период		
	2015 г	2016 г	2017 г
Операционные доходы (выручка-нетто)	611274	702965	822469
Операционные расходы по закупочной деятельности	203677	197641	215428
Полная стоимость перехода на усовершенствованную систему управления закупками	---	49208	49348
Дополнительные расходы, связанные с переходом на усовершенствованную систему управления закупками	---	5905	4441
Коэффициент дисконтирования (при ставке ОФЗ-ГКО 15%)	---	0,870	0,756
Ожидаемый экономический эффект	---	253723	368728

[Расчитано автором на основе данных внутренней (управленческой) отчетности компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"]

Расчет показывает, что ожидаемый экономический эффект перехода компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" на усовершенствованную систему управления закупками составит в прогнозе на 2016 и 2017 год соответственно порядка 253,7 и 368,8 млрд рублей. Таким образом, это позволяет нам говорить о том, что предложенные выше решения по совершенствованию системы управления закупками в анализируемой компании, безусловно, эффективны и экономически обоснованы. Кроме этого, стоит отметить, что усовершенствованная система управления закупками будет содействовать росту конкурентоспособности, а также обеспечивать создание ценности для компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"

(данные о перспективной оценке влияния системы управления закупками на конкурентоспособность анализируемой компании представлены в таблице 3.11).

Таблица 3.11

Перспективная оценка влияния усовершенствованной системы управления закупками на конкурентоспособность компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"

Показатель	Период		
	2015 г	2016 г	2017 г
доходы полученные (выручка-нетто), млн. руб.	611274	702965	822469
себестоимость продаж, млн. руб.	317101	326107	346839
прибыль от реализации (продаж), млн. руб.	294173	376858	475630
стоимость собственного капитала, млн. руб.	164276	169204	177664
среднегодовая стоимость запасов материальных ресурсов, млн. руб.	31765	28747	30040
стоимость оборотных активов, задействованных в основной деятельности, млн. руб.	88606	85588	95407
средневзвешенная стоимость капитала, задействованного в основной деятельности, млн. руб.	0,14	0,15	0,15
инвестированный в основную деятельность капитал, млн. руб.	215444	194021	201701
Показатель влияния системы управления закупками на конкурентоспособность	0,06	0,14	0,18
Показатель ценности, создаваемой в рамках ведения закупочной деятельности	-17196,8	-1377,2	5361,1

[Расчитано автором на основе данных внутренней (управленческой) отчетности компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"]

Данные таблицы 3.11 указывают на то, что уже по итогам 2016 года негативное влияние системы управления закупками на создание ценности в компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" существенно снизилось, а в 2017 году будет прослеживаться положительное влияние системы управления закупками на создание ценности. Кроме этого, если провести полиномиальное прогнозирование показателя ценности, создаваемой в рамках ведения закупочной деятельности компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ", на краткосрочную перспективу, то можно отметить, что

усовершенствованная система управления закупками будет неизменно стимулировать прирост показателя ценности (см. рисунок 3.9).

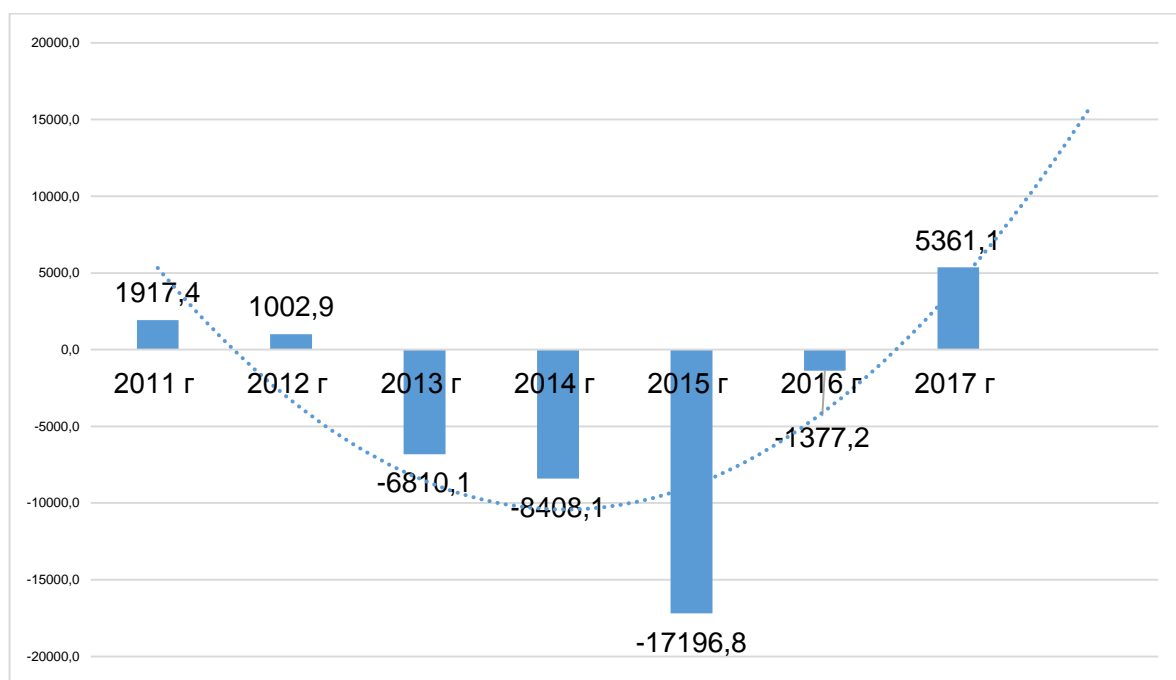


Рисунок 3.9. – Показатель ценности, создаваемой в рамках ведения закупочной деятельности компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" с полиномиальным краткосрочным прогнозированием
[Составлено автором на основе аналитических данных, представленных в таблице 3.11]

Таким образом, вышесказанное позволяет заключить, что совершенствование системы управления закупками, реализованное на основе алгоритма, разработанного в данном исследовании, позволяет увеличить уровень конкурентоспособности промышленного предприятия, а также обеспечить прирост ценности, создаваемой в рамках ведения закупочной деятельности.

Выводы по главе:

- проведен анализ эффективности и результативности системы управления закупками, а также дана оценка влияния закупочной деятельности на конкурентоспособность компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ". Установлено, что система управления закупками этой компании характеризуется снижением показателей

эффективности и результативности, несмотря на переход к новой организационно-экономической основе ведения закупочной деятельности. Закупочная деятельность компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" не может быть признана в достаточной степени качественной, что в свою очередь негативно влияет на состояние конкурентоспособности данной компании и на формирование ценности за счет ведения закупочной деятельности;

- разработан алгоритм совершенствования системы управления закупками, который включает пять основных шагов. Последовательная реализация шагов позволяет комплексно исследовать все ключевые аспекты организации и ведения закупочной деятельности, выявить проблемы, снижающие эффективность системы управления закупками, и, соответственно, снижающих конкурентоспособность промышленного предприятия. На основании сформированной информационно-аналитической базы вырабатывается совокупность управленческих решений, которые могут быть направлены на реструктуризацию, модернизацию или оптимизацию этой системы. Управленческое решение должно быть нацелено не только на повышение качества закупочной деятельности, но и на создание новых конкурентных преимуществ, которые будут обеспечивать рост конкурентоспособности;
- сформирован интегрированный подход к оценке потенциальной экономической эффективности внедрения алгоритма совершенствования системы управления закупками в стратегию развития промышленных предприятий. Данный подход основывается на совокупности аналитических финансово-экономических и дисконтированных методов, что позволяет исследовать целесообразность внедрения алгоритма

совершенствования системы управления закупками в стратегию развития промышленных предприятий и определить сумму перспективного экономического эффекта, получаемого от внедрения этого алгоритма;

- на примере компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" проведена интеграция алгоритма совершенствования системы управления закупками, дана оценка перспективного экономического эффекта и влияния закупочной деятельности на конкурентоспособность этой компании. Полученные в ходе исследования данные позволяют утверждать, что внедрение алгоритма в стратегию развития компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" характеризуется приростом экономических эффектов (в прогнозном периоде на 2016 и 2017 год порядка 253,7 и 368,8 млрд рублей соответственно). Кроме этого внедрение алгоритма повышает конкурентоспособность компании, что выражается в приросте ценности, создаваемой закупочной деятельностью (в общей сумме 3,9 млрд рублей).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении представленной диссертационной работы необходимо провести обобщение и структурировать основные выводы, которые были получены в ходе проведенного исследования.

В главе первой диссертационной работы были исследованы, дополнены и развиты теоретические основы обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий. На основе проведенного исследования в главе первой данной работы были сформулированы следующие основные выводы:

- предложено под конкурентоспособностью понимать способность хозяйствующего субъекта (предприятия) превосходить своих прямых конкурентов (производителей аналогичных товаров) посредством обеспечения лучшего потребительского предложения, разработанного на основе обладания этим хозяйствующим субъектом (в том числе и промышленным предприятием) конкурентных преимуществ, что позволяет этому предприятию планомерно и устойчиво развиваться, а также получать выгоды, недоступные конкурентам;
- обосновано, что конкурентоспособность промышленных предприятий зависит от определенного множества условий и факторов, которые комплексно и интегрировано описывают детерминанты, определяющие уровень конкурентоспособности этих хозяйствующих субъектов, источники конкурентных преимуществ и критерии их преобразования в потенциальные выгоды;
- уточнено, что управление закупками есть особым образом систематизированная функциональная деятельность, направленная на формирование материального и взаимосвязанных потоков, обеспечивающих потребности стабильного функционирования и планомерного развития

промышленного предприятия посредством снабжения основной деятельности необходимыми материальными ресурсами, услугами, предметами труда должного качества, в требуемых объемах и по оптимальным ценам. Управление закупками должно быть ориентировано на формирование материально-технической базы предприятия, обеспечение его бесперебойной и непрерывной работы;

- на основе изучения зарубежного опыта показано, что система управления закупками – это особым образом структурированный комплекс, включающий несколько базовых компонент (стратегия, организационная структура, процесс снабжения, взаимодействие с поставщиками, мониторинг закупочной деятельности), которые, находясь в непосредственном взаимодействии, обеспечивают непрерывность и бесперебойность материального потока соответствии с потребностями функционирования и развития промышленного предприятия, а также сбалансированного с финансовым и информационным потоком. Развитая система управления закупками нацелена на формирование высокой добавленной стоимости в продукте и создании дополнительной ценности для конечных потребителей этого продукта.

Во второй главе данной работы были исследованы, развиты и дополнены методические подходы к оптимизации системы управления закупками в целях повышения конкурентоспособности промышленных предприятий. Результаты изложения второй главы данной диссертации позволили сформулировать следующие основные выводы:

- сформулированы пять методических принципов управления закупками в целях обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий. Предложенные методические принципы последовательно структурируют организационный и

экономический аспект построения закупочной деятельности и управления ею, а также ориентируют процесс снабжения на достижение поставленной стратегической цели, которая выражается в повышении уровня конкурентоспособности промышленного предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективу;

- разработана методика анализа системы управления закупками в промышленных предприятиях. В рамках данной методики с использованием специального формульного инструментария рассчитываются мультипликаторы, характеризующие уровень эффективности и уровень результативности ведения закупочной деятельности данным хозяйствующим субъектом. На основании расчета мультипликаторов за ряд периодов оценивается их динамическое изменение, что позволяет охарактеризовать качественное состояние системы управления закупками в предприятии с использованием разработанной матрицы квадрантов;
- предложен модифицированный финансово-экономический подход к оценке влияния системы управления закупками на конкурентоспособность промышленного предприятия. Данный подход основывается на том, что сформированные конкурентные преимущества, используемые ресурсы и их интенсивность их эксплуатации позволяет промышленному предприятию максимизировать ценность инвестированного капитала, т.е. получать выгоды, недоступные прямым конкурентам. Соответственно, влияние системы управления закупками на конкурентоспособность промышленного предприятия определится через уточненный расчет уровня рентабельности собственного капитала (в основе которого лежит модель Дюпон), обусловленного спецификой ведения закупочной деятельности и

дифференциал создания ценности (в основе которого лежит модель EVA).

В третьей главе данной диссертации были изложены основные практикоориентированные направления повышения конкурентоспособности промышленных предприятий за счет совершенствования системы управления закупками. По итогам третьей главы диссертационного исследования были сформулированы следующие основные выводы:

- проведен анализ эффективности и результативности системы управления закупками, а также дана оценка влияния закупочной деятельности на конкурентоспособность компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ". Установлено, что система управления закупками этой компании характеризуется снижением показателей эффективности и результативности, несмотря на переход к новой организационно-экономической основе ведения закупочной деятельности. Закупочная деятельность компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" не может быть признана в достаточной степени качественной, что в свою очередь негативно влияет на состояние конкурентоспособности данной компании и на формирование ценности за счет ведения закупочной деятельности;
- разработан алгоритм совершенствования системы управления закупками, который включает пять основных шагов. Последовательная реализация шагов позволяет комплексно исследовать все ключевые аспекты организации и ведения закупочной деятельности, выявить проблемы, снижающие эффективность системы управления закупками, и, соответственно, снижающих конкурентоспособность промышленного предприятия. На основании сформированной информационно-аналитической базы вырабатывается совокупность управленческих решений, которые могут быть направлены на реструктуризацию, модернизацию или

оптимизацию этой системы. Управленческое решение должно быть нацелено не только на повышение качества закупочной деятельности, но и на создание новых конкурентных преимуществ, которые будут обеспечивать рост конкурентоспособности;

- сформирован интегрированный подход к оценке потенциальной экономической эффективности внедрения алгоритма совершенствования системы управления закупками в стратегию развития промышленных предприятий. Данный подход основывается на совокупности аналитических финансово-экономических и дисконтированных методов, что позволяет исследовать целесообразность внедрения алгоритма совершенствования системы управления закупками в стратегию развития промышленных предприятий и определить сумму перспективного экономического эффекта, получаемого от внедрения этого алгоритма;
- на примере компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" проведена интеграция алгоритма совершенствования системы управления закупками, дана оценка перспективного экономического эффекта и влияния закупочной деятельности на конкурентоспособность этой компании. Полученные в ходе исследования данные позволяют утверждать, что внедрение алгоритма в стратегию развития компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" характеризуется приростом экономических эффектов (в прогнозном периоде на 2016 и 2017 год порядка 253,7 и 368,8 млрд рублей соответственно). Кроме этого внедрение алгоритма повышает конкурентоспособность компании, что выражается в приросте ценности, создаваемой закупочной деятельностью (в общей сумме 3,9 млрд рублей).

Таким образом, вышесказанное позволяет заключить, что совершенствование системы управления закупками, реализованное на основе алгоритма, разработанного в данном исследовании, позволяет увеличить уровень конкурентоспособности промышленного предприятия, а также обеспечить прирост ценности, создаваемой в рамках ведения закупочной деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" (в редакции от 02.06.2016 N 172-ФЗ)
2. Федеральный закон от 18.07.2011 N 223-ФЗ "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" (в редакции от 13.07.2015 N 249-ФЗ)
3. Андреев А.В. Основные тенденции формирования логистики снабжения и запасов в деятельности зарубежных компаний // Транспортное дело России. 2011. № 4. С. 115–117.
4. Андриянова Е. Задачи логистического управления бизнес-процессами // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2011. № 4. С. 14–18.
5. Азаркин М.М. Монтестье: из истории политической и правовой мысли. – М.: Издательство "Юридическая литература", 1988.
6. Алексинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005.
7. Бородецкий Г., Гусев Д. Экономико-математические методы и модели в логистике. Процедуры оптимизации. – М.: Изд-во "Академия", 2012.
8. Блауг М. Робинсон, Джоан // 100 великих экономистов после Кейнса. – СПб: Экономикс, 2009. – С. 243-257.
9. Барамзин С.В. Управление качеством логистических процессов // Вестник Российской таможенной академии. 2008. № 2. С. 45 – 52
10. Бараненко С.П. Основы предпринимательства: учебное пособие / Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Москва, 2010. Сер. Высшее образование.
11. Бондаренко Г.В. Организация бизнеса: курс лекций. – М., 2007.
12. Богатырев В.Д. Повышение эффективности управления промышленными комплексами путем разработки и внедрения механизмов согласованного взаимодействия // Управление большими системами: сборник трудов. 2004. № 8. С. 88-105.
13. Бодренков А.В. Управление снабжением в многоотраслевом холдинге на примере ХК "Сибирский деловой союз": автореферат дис. ... канд. экон. наук. - Москва, 2013. - 26 с.
14. Бутрин А.Г., Морозова Л.Ш. Моделирование цепей поставок на промышленном предприятии // Экономика, управление и инвестиции. 2014. № 1 (3). С. 5.

15. Бухвалов А.В., Катъкало В.С. Эволюция теории фирмы и ее значение для исследований менеджмента // Российский журнал менеджмента. – 2005. – №1(3). – С. 75 – 84
16. Воронов Д.С. Оценка конкурентоспособности множества предприятий // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2015. Т. 14. № 2. С. 24-40.
17. Волынский В.Ю., Козлова Е.В. Оценка и выбор поставщика: ключевые этапы и их особенности // Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством". 2013. № 33. С. 120-128.
18. Гарнов А., Киреева Н. Стратегическое планирование и управление как основа увеличения многозвенными логистическими цепями стоимости бизнеса // Логистика. 2012. № 1. С. 20 – 23.
19. Гейст А.Н. Пути снижения себестоимости продукции на промышленном предприятии // Наука XXI века: актуальные направления развития. Материалы Международной заочной научно-практической конференции. 2015. С. 286-288.
20. Городиский В.С. Проблемы оценки эффективности внедрения систем управления взаимодействием с клиентами в службе ВЭД промышленного предприятия // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. 2010. № 1-1. С. 73-81.
21. Дёгтев Г.В. Международный опыт корпоративных и государственных закупок // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 6. С. 409.
22. Добындо М.Н. Совершенствование организации управления основными материальными потоками в крупных автомобильных комплексах с целью повышения их конкурентоспособности: автореферат дис. ... канд. экон. наук. - Москва, 2005. - 22 с.
23. Дробышевская Л.Н., Ларионова И.Г. Развитие межфирменных сетей как вектор приращения конкурентоспособности предприятий // Экономика: теория и практика. 2013. № 4 (32). С. 013-019.
24. Друкер. П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М.: Book chamber international, 1992.
25. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: полный курс МВА. – М.: Эксмо, 2008. – 940 с.
26. Дудин М.Н., Лясников Н.В., Секерин В.Д. Генезис инновационных подходов к стратегическому развитию социально-экономических систем

- промышленного сектора // Известия МГТУ «МАМИ». – 2014. № 4 (22) т.5. С. 22-27.
27. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Налоговое стимулирование инвестиционной активности промышленных предприятий как условие сбалансированного экономического роста регионов // Региональная экономика: теория и практика. М: Издательский дом «Финансы и кредит», 2014. №29(356).С.26-32.
28. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Финансовая устойчивость как ключевой резерв стратегического развития промышленных предприятий // Экономика и предпринимательство, 2014. №12(3) – С.490-496.
29. Евса Я.М. Разработка системы поддержки принятия решений при управлении закупками товаров // Дискуссия. 2013. № 8 (38). С. 63-69.
30. Ефимова Е.М. Применение логистического аудита как метода оценки и повышения эффективности логистики на предприятии // Транспортное дело России. 2008. №6. С.107–110.
31. Жариков Р.В. Управление промышленными предприятиями на основе логистического подхода // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2005. № 3 (Т. 39.). С. 19 – 23.
32. Завьялова Е.М. Факторный анализ конкурентоспособности управления промышленным предприятием // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2009. № 2. С. 57-59
33. Злобина Ю.П., Гареев А.М. Оптимизация модели логистической цепи снабжения авиаремонтных предприятий запасными частями // Решетневские чтения. 2015. Т. 2. № 19. С. 394-395.
34. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Издательство "Олимп-Бизнес", 2010. – 320 с.
35. Королев О.Б. Совершенствование аутсорсинга как инструмента обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур: автореферат дисс. ... канд. экон. наук. – М., 2013. – 25 с.
36. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. – М.: Экономика, 2002. – 613 с.
37. Копилец П.Н. Модели формирования логистической стратегии закупок // Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством". 2012. № 32. С. 142-145
38. Кришталь Н.В. Методы оценки стратегической конкурентоспособности машиностроительной продукции: дисс... канд. экон. наук. – СПб, 2006. - 183 с.

39. Крымова Т.Е. Совершенствование методов анализа и оценки конкурентоспособности предприятия: автореферат дисс... канд. экон. наук. – СПб, 2003. – 20 с.
40. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. – СПб: Питер, 2006.
41. Лапицкая Л.М. Закупочная логистика в сфере снабжения промышленного предприятия // Вестник Гомельского государственного технического университета им. П.О. Сухого. 2000. № 1. С. 92–95.
42. Лимитовский М.А., Лобанова Н.Е., Паламарчук В.П., Минасян В.Б. Корпоративный финансовый менеджмент. – М.: Юрайт, 2012. – 992 с.
43. Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. – М.: Издательство "Олимп-Бизнес", 2009. – 256 с.
44. Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Управление снабжением и запасами. Логистика. – М.: АСТ, 2008.
45. Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок. – М.: Юрайт-Издат, 2014.
46. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент. – М.: Эксмо, 2010. – 764 с.
47. Лясников Н.В., Дудин М.Н. Организация стратегической устойчивости - в разрезе концепции развития инновационной системы стратегического корпоративного управления на предприятиях промышленности // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Москва. 2009. № 8. С. 76–79.
48. Мазунина О.А. Оптимизация логистики снабжения промышленного предприятия: автореферат дисс...канд. экон. наук. – М., 2012. – 27 с.
49. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс. – М.: Инфра-М, 2009. – 941 с.
50. Меньшиков А.М. Управление закупками в рамках контрактной системы // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2. С. 301.
51. Миронова Н.Н. Сущность и факторы устойчивого развития экономики промышленных предприятий // Бизнес в законе. 2008. №3. С.233.–237.
52. Миротин Л.Б., Чубуков А.Б., Ташбаев Ы.Э. Логистическое администрирование. – М.: Издательство "Экзамен", 2003.
53. Мороз О.Е. Совершенствование организационно-экономического механизма управления материально-техническим снабжением в строительстве: автореферат дис. ... канд. экон. наук. - Махачкала, 2011. - 26 с.
54. Модели и методы теории логистики / под ред. В.С. Лукинского. – СПб: Питер, 2006. – 581 с.
55. Модель зрелости закупок. Анализ функции закупок в российских компаниях // Исследование КМРГ. – М., 2014. – 50 с.

56. Наумчик А.А. Базисные условия для обеспечения конкурентоспособности заготовительной деятельности // Вестник Гомельского государственного технического университета им. П.О. Сухого. 2000. № 3 (3). С. 103-106.
57. Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием. Конспект лекций. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1997. – 172 с.
58. Нельсон Р.Р., Уинтер С.Дж. Эволюционная теория экономических изменений. – М.: Дело, 2002. – 418 с.
59. Пасечко Л.А. К развитию методологии коммерческой деятельности организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2009. № 3. С. 200-211.
60. Плещенко В.И. Управление закупками как фактор повышения конкурентоспособности производственного предприятия // Современная конкуренция. 2011. № 3 (27). С. 54-71.
61. Пономаренко В.С., Малярец Л.М., Дорохов А.В. Аналитическое обеспечение контроля логистической деятельности предприятий с минимизацией логистических затрат // Известия ИГЭА. 2011. № 2 (76). С. 138 – 146.
62. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 767 с.
63. Панарина Д.В. Повышение эффективности управления товарными запасами коммерческого предприятия // Экономика и предпринимательство. 2016. № 1-1 (66-1). С. 1003-1007.
64. Радин А.А. Методы обеспечения и оценка конкурентоспособности промышленных предприятий на российском рынке: автореферат дисс... канд. экон. наук. – СПб, 2002. – 23 с.
65. Рахманина И.А. Оптимизация закупочной деятельности как способ достижения конкурентного преимущества // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2011. № 1. С. 73-77.
66. Руссо Ж.Ж. Трактаты. – М.: Издательство "Наука", 1969.
67. Секерин В.Д., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Современные механизмы стратегического управления корпоративными структурами // Научно-практическое издание. Известия Московского государственного технического университета МАМИ. М.: МАМИ, 2014. Т. 5. № 3(21). С. 62–67.

- 68.Смотрицкая И. Развитие института контрактных отношений в новой экономике России // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2013. № 4. С. 67-78.
- 69.Смольянова Е.Л., Малицкая В.Б. К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия // Вестник ТГУ. 2009. №2(70). С. 336 – 344.
- 70.Семенцов А. Управление логистическим бюджетом // Логистика и управление. 2008. № 2. С. 60 – 63.
- 71.Стерлигова А.Н. Управление запасами в цепях поставок. – М.: Издательство "Инфра-М", 2008. – 430 с.
- 72.Толковый словарь современного русского языка / авторы-составители: В. Лопатин, Л. Лопатина. – М.: Эксмо, 2011. – 928 с.
- 73.Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
- 74.Уметалиев А.С. Зарубежный опыт проведения государственных закупок // Наука, новые технологии и инновации. 2013. № 6. С. 124-125
- 75.Федотов Д.М., Тищенко Е.Б. Современное состояние отрасли черной металлургии в Российской Федерации и предпосылки ее модернизации // Экономические науки. 2015. № 126. С. 48-52.
- 76.Философский словарь / под общей ред. А. Фролова. – М.: Издательство "Республика", 2001. – 720 с.
- 77.Хаиров Б.Г. Формирование отношений властных и предпринимательских структур региона на принципах логистического администрирования // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. 2012. № 5 (27). С. 148–152.
- 78.Чуйкин А.М. Методологические основы исследования стратегического потенциала организаций // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. 2011. №3. С. 17–28.
- 79.Ческис Л.А. Томас Гоббс - родоначальник современного материализма. Его жизнь и учение. – М.: Издательство "Либроком", 2013.
- 80.Шматалюк А.Е. Управление цепями поставок: время для наведения порядка // Транспорт Российской Федерации. 2010. № 1 (26). С. 48-51.
- 81.Шумпетер Й. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / пер. с нем. В.С. Автономова и др. – М.: Наука, 1982. – 420 с.
- 82.Шоколенко В.В. Конкурентоспособность машиностроительных предприятий: автореферат дис. ... канд. экон. наук. – Москва, 2005. – 30 с.

83. Экономика: толковый терминологический словарь / под общей ред. А.П. Дашкова. – М.: Маркетинг, 2002. – 1008 с.
84. Юдакова О.В., Токарев А.А. Управление закупочной логистикой: проблемы и управленческие решения // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. № 3 (113). С. 104-106.
85. Яркина Т.А. Основы экономики предприятия. – Таганрог: Издательство ТРТУ, 2009. – 294 с.
86. Apostol A.R. Pre-commercial procurement in support of innovation: regulatory effectiveness? // Public Procurement Law Review. 2012. 21(6). pp. 213-225
87. Ashayeri J., Kampstra R.P. Demand Driven Distribution: The Logistical Challenges and Opportunities // Department of Econometrics and Operations Research Tilburg University, The Netherlands
- a. Akintoye A., McIntosh G., Fitzgerald E. A survey of supply chain collaboration and management in the UK construction industry // European Journal of Purchasing & Supply Management. December 2000. Vol. 6, Issues 3–4, P. 159–168.
88. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991. №17 (1). P. 99–120.
89. Bei J. Theory and Methodology of Measuring Enterprise Competitiveness // China Industrial Economy. 2003. No 03
90. Bowersox D.J., Closs D.J., Helferish O.K. Logistical Management. – McMillan Publishing. – 1991. – 3rd ed.
91. Clark T., Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career Paperback. – John Wiley and Sons, 2012. – 264 p.
92. Conner K. R. A historical comparison of the resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? // Journal of Management. 1991. №17 (1). P.121–154.
93. Cousins P., Lawson B., Squire B. An empirical taxonomy of purchasing functions, Intl. Journal of Operations and Production Mgt, 2006
94. Cooper Martha C., Ellram Lisa M. Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy // The International Journal of Logistics Management. 1994. Vol. 4 Iss: 2, PP.13 - 24
95. Devadossa P.R., Pan Shan L., Huangb J.C. Structural analysis of e-government initiatives: a case study of SCO // Decision Support Systems, February 2003. Vol. 34. Iss. 3. P. 253–269

96. Dudin M.N., Lyasnikov N.V., Yahyaev M.A., Kuznetsov A.V. The organization approaches peculiarities of an industrial enterprises financial management // *Life Science Journal* .- 2014.- Vol. 11, No.9, - P. 333-336.
97. Dudin M.N., Lyasnikov N.V., Sekerin V.D., Gorohova A.E. Historical aspects of global transformation of engineering thought in industry and agriculture in the context of changing the technological modes// *American-Eurasian Journal of Sustainable Agriculture*. – 2014. – Vol. 8, №6. – P. 17-22.
98. Dudin M.N., Lyasnikov N.V., Dobrova K.B. Vysockaja H.B., Katulsky E.D. Peculiarities of consumer behavior management of young people in a metropolis – world experience // *Asian Social Science*. - 2014. Vol. 10, №20.- P.38-46.
99. Essig M., Arnold U. Electronic Procurement in Supply Chain Management: An Information Economics-Based Analysis of Electronic Markets // *Journal of Supply Chain Management*, September 2001. Vol. 37. Iss. 3. P. 43–49
100. Guana J.C., Yam Richard C.M., Mok C.K., Maa N. A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models // *European Journal of Operational Research*. 2006 (May). Vol. 170, Issue 3, P: 971–986.
101. Gunasekarana A., Patel C., McGaughey R.E. A framework for supply chain performance measurement // *International Journal of Production Economics*. February 2004. Vol. 87, Iss. 3, 18, PP. 333–347
102. Hoek R.I. van. Measuring the unmeasurable - measuring and improving performance in the supply chain // *Supply Chain Management: An International Journal*. 1998. Vol. 3 Iss: 4, PP.187 – 192
103. Hamel G., Prahalad C.K. The Core Competence of the Corporation // *Harvard Business Review*, 1990. – 16 p.
104. Jensen M., Meckling W. Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency costs and Ownership Structure // *Journal of Financial Economics*, 1976. №3 (October). P. 305–360.
105. Junga H., Chen F.Frank, Jeong B. Decentralized supply chain planning framework for third party logistics partnership // *Computers & Industrial Engineering*. September 2008. Vol. 55, Issue 2, P. 348–364
106. Lummus R.R., Vokurka R.J. Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines // *Industrial Management & Data Systems*. 1999. Vol. 99 Iss:1, PP.11 – 17
107. Liu Pang-Lo. An empirical study on the correlation between knowledge management capability and competitiveness in Taiwan's industries // *Technovation*. 2004 (December). Vol. 24, Issue 12, P: 971–977

108. Lin J-S, Ou Jerry J.R. A study on supply chain value-added logistics based // International Journal of Electronic Business Management. 2011. Vol.9, No.1, pp. 58–69
109. Link A.N., Scott J.T. Private Investor Participation and Commercialization Rates for Government-sponsored Research and Development Would a Prediction Market Improve the Performance of the SBIR Programme? // *Economica*. 2009. 76(302): 264-281
110. Lyasnikov N.V., Dudin M.N., Sekerin V.D., Veselovsky M.Y., Aleksakhina V.G. The national innovation system: the conditions of its making and factors in its development // *Life Science Journal*. – 2014. – Vol. 11, № 6. – P. 535-538.
111. Ngowi A.B. Construction procurement based on concurrent engineering principles // *Logistics Information Management*. 2015. Vol. 13 Iss: 6, PP.361 – 369
112. Penrose E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. – Oxford: Oxford University Press, 1959.
113. Quinn J.B. *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. – NY: The Free Press, 1992
114. Ryder R., Fearne A. Procurement best practice in the food industry: supplier clustering as a source of strategic competitive advantage // *Supply Chain Management: An International Journal*. 2003. Vol. 8 Iss: 1, PP.12 – 16
115. Rumelt R.P. What in the World Competitive Advantage? // *Policy Working Paper*. 2003. №1. P.25- 34
116. Rastogi P.N. Sustaining enterprise competitiveness – is human capital the answer? // *Human Systems Management*. 200. Vol. 19, no. 3, pp. 193-203
117. Reefke H., Trocchi M. Balanced scorecard for sustainable supply chains: design and development guidelines // *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2015. Vol. 62 Iss: 8, PP.805 - 826
118. Ryabov I.V. Institutional factors of economic development in the steel industry in the Russian Federation // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2013. № 7-8. С. 59-71.
119. *Resource Requirement Planning* // Institute of Management Studies. *Fundamentals of Operations Management*, 2010
120. Schmitta A.J., Sunb S.A., Snyderc L.V., Shenb Zuo-Jun M. Centralization versus decentralization: Risk pooling, risk diversification, and supply chain disruptions // *Omega*. April 2015. Vol. 52, P. 201–212
121. Songa D-W., Parola F. Strategizing port logistics management and operations for value creation in global supply chains // *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2015. Vol. 18, Iss 3

122. Stern J.M., Shiely J.S., Ross I. The EVA challenge: implementing value-added change in an organization. – John Wiley & Sons, Inc., 2001
123. Stewart G.B. The Quest for Value. – NY: Harper Business, 1991.
124. Sloth M. Analysis of public and pre-commercial procurement models and mechanisms, report from project P3ITS, EU's seventh framework programed // Research EU Commission, 2011.
125. Yeow J., Edler J. Innovation procurement as Projects // The Journal of Public Procurement. 2012. 12(4). pp. 472-504
126. Годовой отчет компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" // Официальный сайт компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" [электронный ресурс] режим доступа:
http://www.bashneft.ru/files/iblock/faa/3_Godovoj_otchet_za_2014.pdf
свободный
127. Уровень восприятия коррупции по странам (Corruption Perceptions Index 2015) // Центр гуманитарных технологий [электронный ресурс] режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/corruption-perceptions-index/info>
свободный
128. Структурная статистика предприятий // Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс] режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/reform/# свободный
129. Yena David C., Chou David C., Changa J. A synergic analysis for Web-based enterprise resources planning systems // Computer Standards & Interfaces, September 2002. Vol. 24. Iss. 4. P. 337–346
130. Smith Alan D., Flanegin Frank R. E-procurement and automatic identification: enhancing supply chain management in the industry // Inderscience online [election resource] available at:
<http://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJEH.2004.005866> free

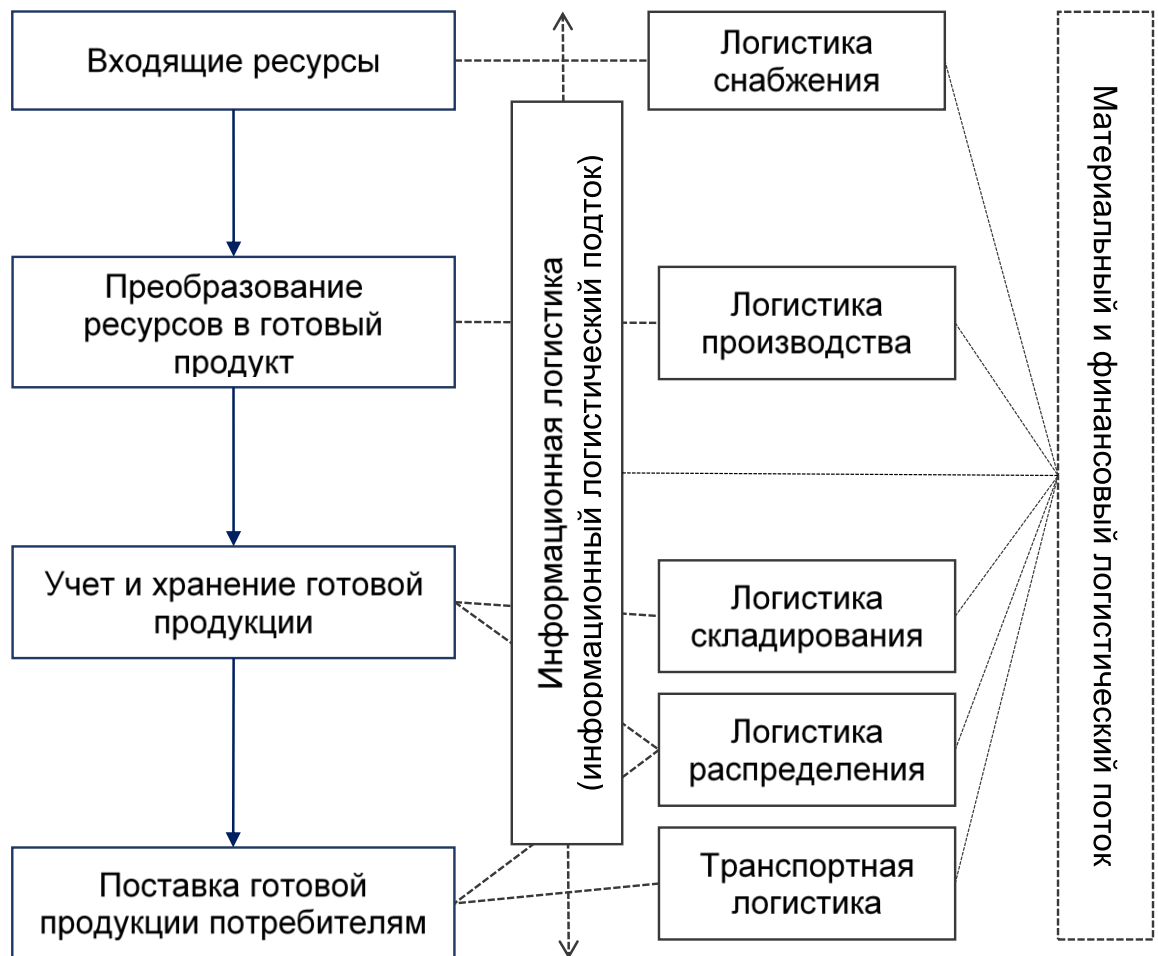
ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Условия и факторы конкурентоспособности промышленных предприятий



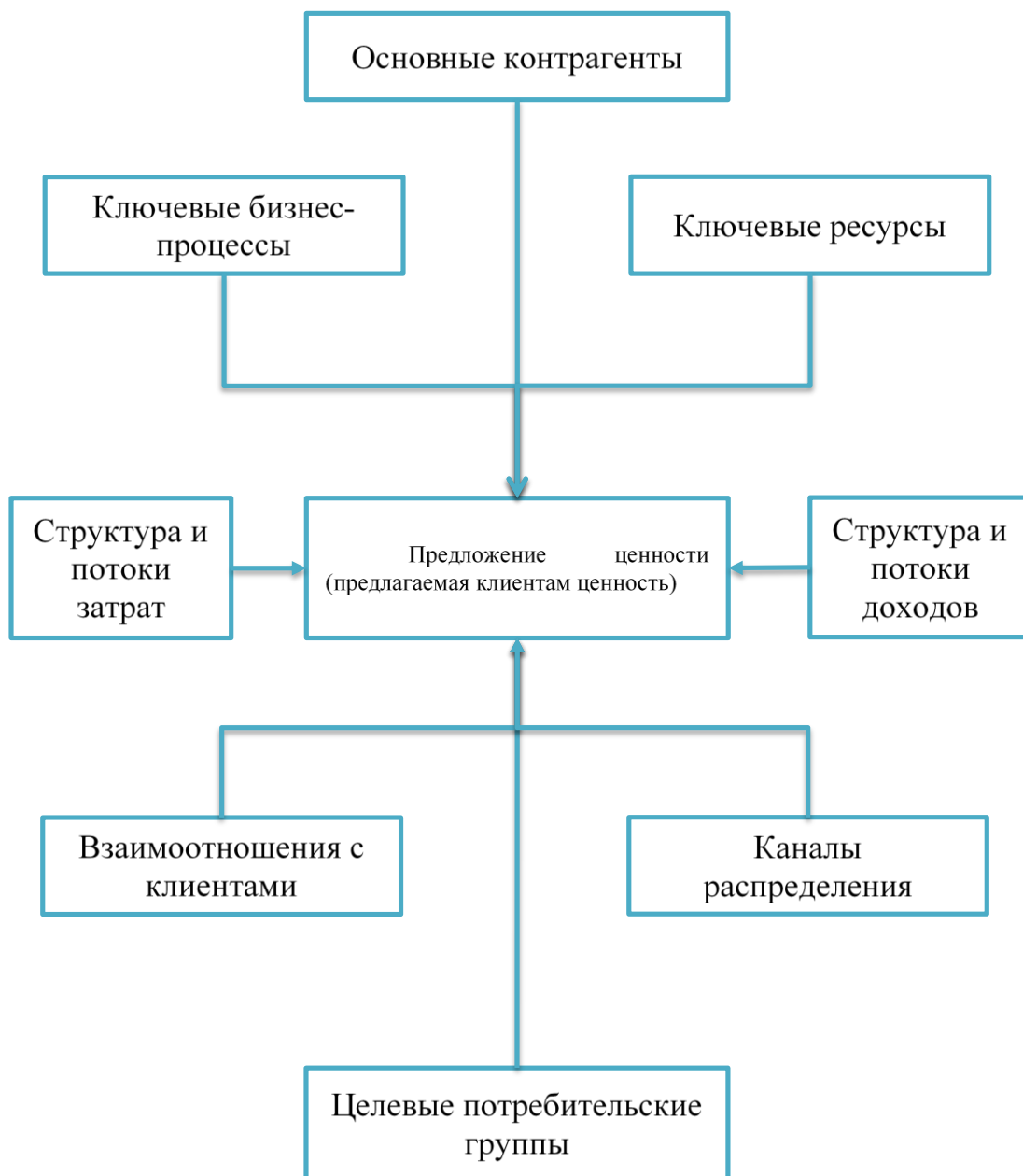
[Разработано и предложено автором]

Приложение 2. Функциональные области логистики промышленных предприятий



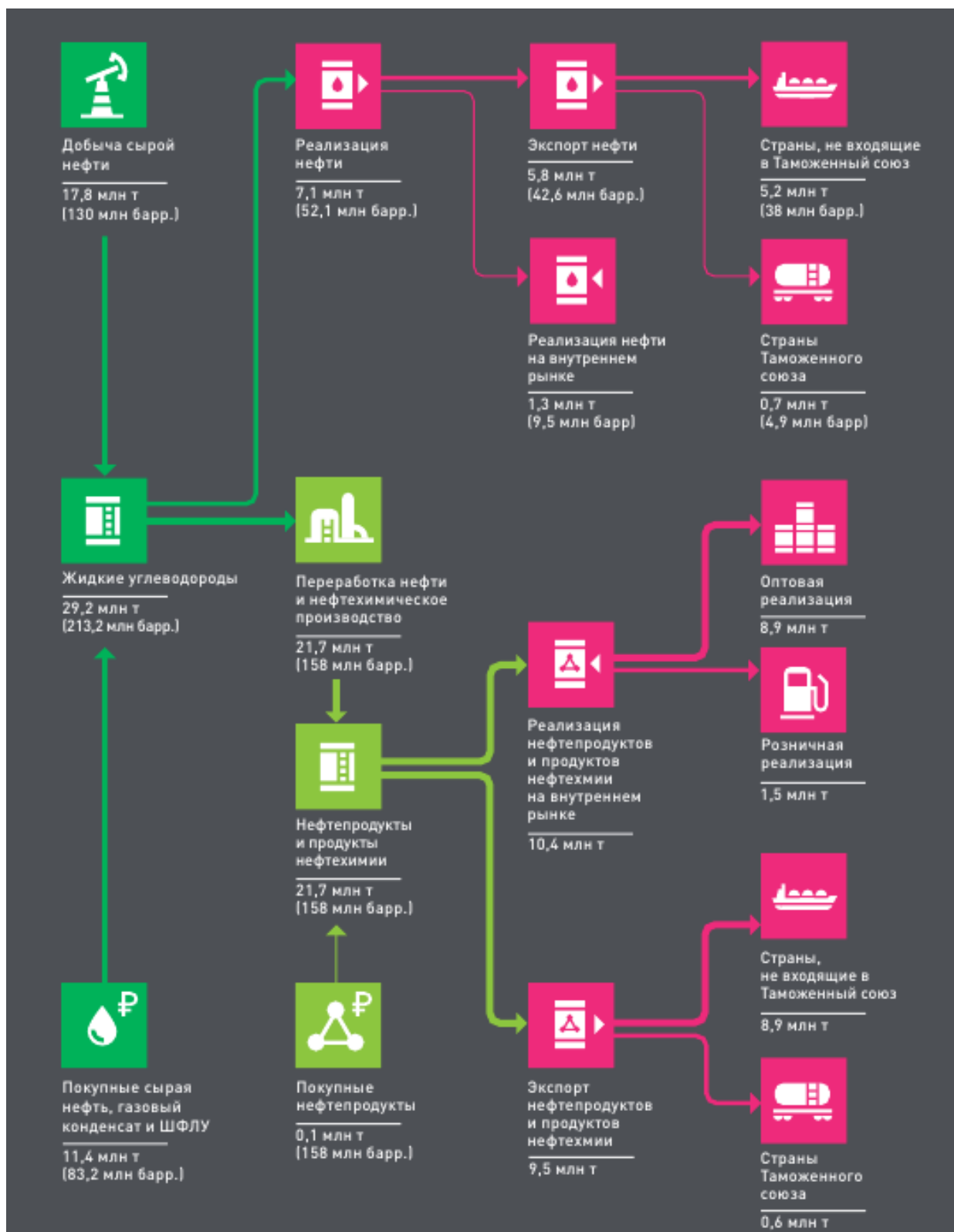
[Адаптировано автором на основе источника: Хориков Ю.В. Развитие организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательской структуры на основе логистического подхода. – М.: Издательство "Элит", 2014. – С.45]

Приложение 3. Стратегическая концепция "канва бизнес-модели (business model canvas)"



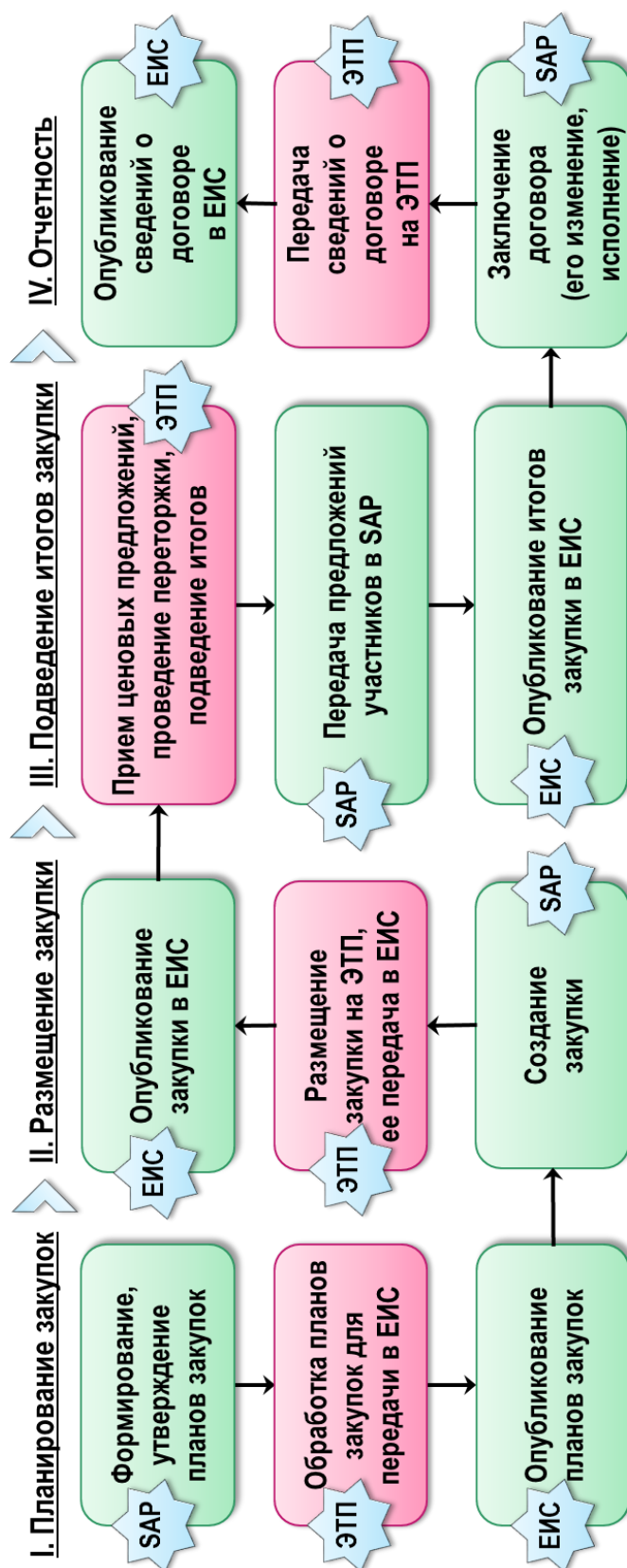
[Адаптировано на основе источника: Clark T., Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career Paperback. – John Wiley and Sons, 2012.]

Приложение 4. Бизнес-модель компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"



[Источник: Годовой отчет компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" // Официальный сайт компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ" [электронный ресурс] режим доступа: http://www.bashneft.ru/files/iblock/faa/3_Godovoj_otchet_za_2014.pdf свободный]

Приложение 5. Бизнес-процесс ведения закупочной деятельности в компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"



[Источник: внутренняя (управленческая) отчетность компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"]

**Приложение 6. Первичные данные для анализа состояния
системы управления закупками и влияния её на
конкурентоспособность компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"**

Показатель	Период				
	2011 г	2012 г	2013 г	2014 г	2015 г
доходы полученные (выручка-нетто), млн. руб.	486328	532502	583296	637271	611274
суммарные расходы, млн. руб. на закупочную деятельность, всего, в том числе:	141116	165169	188526	227008	203677
себестоимость закупок	141035	165076	188405	226868	203554
транзакционные издержки в закупках	67,9	79,8	105,6	121,4	100,8
оплата труда персонала	12,9	13,5	16,1	18,2	22,4
объем производства продукции в натуральном выражении, млн. тонн	25,7	26,1	26,1	26,4	27,2
стоимость запасов без движения, млн. руб.	1608,5	2719,7	3812,3	5665,8	6036,9
темп роста цен на продукцию предприятия, в %	8,9	7,4	8,1	10,5	14,9
темп роста себестоимости производства, в %	12,7	11,4	13,1	14,5	15,7
удельный вес брака в закупаемом сырье, материалах, полуфабрикатах, комплектующих, коэффициент	0,07	0,08	0,07	0,10	0,09
численность регулярных поставщиков, ед.	31	34	38	32	21
общая численность поставщиков, ед.	298	215	229	218	201
производственные потери сырья, материалов и т.п., превышающие установленную норму, млн. руб.	255,6	312,7	334,1	341,2	349,0
удельный вес поставок, осуществленных с нарушением договорных обязательств, коэффициент	0,09	0,11	0,14	0,12	0,05
среднегодовая стоимость запасов материальных ресурсов, млн. руб.	18356	26246	31765	37856	31765
стоимость основных фондов, задействованных в производственной деятельности, млн. руб.	51004	100268	115870	116927	126838
стоимость оборотных активов, задействованных в производственной деятельности, млн. руб.	93635	108944	108963	136195	88606
плановый объем закупок, млн. руб.	139427	162356	184592	221203	197517
оцененные экономические потери, связанные с нарушениями в системе управления закупками, млн. руб.	38906	46328	51913	61178	67118
себестоимость продаж, млн. руб.	283356	281503	268263	302452	317101
прибыль от реализации (продаж), млн. руб.	202972	250999	315033	334819	294173
стоимость собственного капитала, млн. руб.	98851	151965	178409	125643	164276
средневзвешенная стоимость капитала, задействованного в основной деятельности, коэффициент	0,071	0,078	0,112	0,123	0,144
инвестированный в основную деятельность капитал, млн. руб.	144639	209212	224833	253122	215444

[Источник: внутренняя (управленческая) отчетность компании ПАО АНК "БАШНЕФТЬ"]