

Ю.С. Холопова, Е.В. Кучинская
Yu.S. Kholopova, E.V. Kuchinskaya

**КОНТРОЛЬ РИСКОВ ЗАКУПОЧНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**
**RISK CONTROL OF THE COMPANY'S
PROCUREMENT ACTIVITIES**

Аннотация:

Эффективность деятельности предприятия во многом зависит от различных факторов внешнего и внутреннего воздействия. При этом закупочная деятельность является одним из ключевых факторов, влияющих на динамику основных финансово-экономических показателей. Контроль рисков закупочной деятельности призван обеспечить непрерывность поставок ресурсов и бесперебойную работу предприятия. От качества и стоимости поставляемых ресурсов зависит себестоимость и качество выпускаемой продукции, а следовательно, конкурентоспособность предприятия. Рассмотренный в работе механизм оценки рисков закупочной деятельности позволит предприятию совершенствовать свою закупочную политику и повысить уровень эффективности деятельности.

Ключевые слова: закупка, риск, внешние факторы, внутренние факторы, бизнес-процесс, показатели деятельности предприятия.

Abstract:

The efficiency of an enterprise depends largely on various factors of external and internal influence. At the same time, procurement activity is one of the key factors influencing the dynamics of main financial and economic indicators. Risk control of procurement activities is designed to ensure the continuity of supply of resources and the smooth operation of the enterprise. The cost and quality of products depends on the quality and cost of the supplied resources, and, consequently, the competitiveness of the enterprise. The mechanism of risk assessment of procurement activities considered in the work will allow the company to improve its procurement policy and increase the level of efficiency of its activities.

Keywords: procurement, risk, external factors, internal factors, business process, company performance indicators.

Федеральный Закон от 18.07.2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»⁴² помимо

⁴² Федеральный Закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (ред. от 16.04.2022). [Электронный ресурс]: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_

основных типовых конкурентных способов закупки предусматривает создание предприятием собственных способов закупки товаров, работ и услуг. К данным способам можно отнести запрос предложений, запрос котировок, конкурс, аукцион, конкурентный анализ. Наиболее длительными процедурами являются аукцион и конкурс.

В закупочной деятельности помимо нормативных актов федерального уровня необходимо использовать внутренние регламентирующие документы. К ним относятся регламент согласования заявок на проведение закупки, регламент работы отдела закупок, положение о деятельности закупочной комиссии и др. Данные документы призваны облегчить процесс закупочной деятельности и решить задачи по планированию и прогнозированию бизнес-процессов. С целью минимизации рисков закупочной деятельности необходимо соблюдать базовое правило иерархичности, а именно: нормативные акты нижестоящего уровня не должны противоречить нормативным актам вышестоящего уровня.

Отделу по закупкам ежемесячно необходимо составлять отчет по заключенным договорам. В этом отчете раскрываются сведения о количестве и общей стоимости договоров, заключенных по результатам торгов или прямым способом.

Финансовый риск, связанный с закупочной деятельностью, может быть следствием несоответствия качества или количества приобретаемых товаров, работ, услуг, несвоевременной поставки продукции. Немаловажными являются политические и экономические события в стране, имеющие особую актуальность в сегодняшних условиях. Данные ситуации необходимо своевременно прогнозировать, предотвращая их последствия⁴³.

Грамотное управление рисками и методами их устранения может свести убытки предприятия к минимуму и сохранить прибыль. Для этого необходимо проводить анализ закупочной деятельности, рассчитывать вероятности наступления риска и принимать эффективные управленческие решения. Анализ внутренней и внешней среды деятельности предприятия, оказывающих влияние на закупочную деятельность, подскажет стратегию поведения компании в момент возникновения риска.

К внешним факторам риска закупочной деятельности относятся факторы внешнего прямого воздействия и факторы внешнего косвенного воздействия. Факторы прямого воздействия представлены законами, государственными органами, логистическими цепочками, конкурента-

LAW_116964/ (дата обращения: 31.03.2024).

⁴³ *Белякова В.В., Фейзуллаев М.А.* Управление рисками в закупочной деятельности промышленного предприятия // *Modern Science*. 2021. № 11-3. С. 45—49.

ми. Факторы внешнего косвенного воздействия включают инновации, научно-технический прогресс, социальную среду.

Внутренние факторы риска также подразделяются на прямые и косвенные. Прямые факторы внутреннего воздействия представлены сотрудниками предприятия. Именно они осуществляют расчеты, принимают решения, планируют процесс поставки, своевременно или несвоевременно выполняют свои обязанности, интерпретируют полученную информацию. Косвенные факторы внутреннего воздействия также имеют в основе человеческий ресурс, но со стороны поставщиков товаров, работ и услуг⁴⁴.

К наиболее частым рискам закупочной деятельности относятся:

— ошибочное прогнозирование потребности. Данный риск предполагает излишек товарно-материальных ценностей, что будет создавать дополнительные расходы на хранение, или, напротив, недостаток товарно-материальных ценностей, что будет тормозить процесс производства товаров, работ, услуг;

— риски ликвидности, что отражается на расчетах с поставщиками, а следовательно, и на процессе поставки продукции;

— некорректность составления заявок. Неверно составленная заявка может стать причиной поставки продукции, не соответствующей нужным параметрам, и повлечь за собой дополнительные расходы;

— риски изменения цен. Данный фактор обусловлен ростом мировых цен на сырье и ухудшением качества продукции.

Контроль риска ошибочного прогнозирования потребности в материальных запасах можно осуществлять посредством страхования профессиональной деятельности. Недостаток или избыток товарно-материальных ценностей регулируются грамотным прогнозированием, которое определяет, в какой период времени и в каком объеме необходимо закупить требуемые материалы.

Контроль ликвидности производится на основании анализа денежных потоков. Приветствуется создание резерва финансовых средств на случай непредвиденных ситуаций.

Обучение сотрудников, повышение их квалификации позволит сократить риски корректности составления заявок.

Изменчивость мировых цен на сырье влечет за собой финансовые риски. Снизить их позволит заключение с поставщиками долгосрочных договоров.

Рассмотрим этапы контроля закупочной деятельности на примере ООО «Квант».

⁴⁴ *Король А.Н., Елисеев А.Е.* Основные тенденции в развитии закупочной деятельности // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2018. № 2. С. 50—54.

Ежемесячно заместитель директора по финансам предприятия проводит совещание с участниками закупок, в ходе которого осуществляется анализ закупочной деятельности за предыдущий период, обсуждается выполнение поставленных задач по критериям результативности, эффективность процесса закупок. По итогам совещания составляется протокол.

Управление процессом закупок осуществляется по каждому критерию. Далее формируется отчет по итогам анализа результативности закупок предыдущего периода и к нему прилагается план корректировки действий. Отчет направляется заместителю директора с отметками по выполнению.

Если какой-либо критерий вышел за пределы рекомендуемого значения, то закупочная деятельность данного периода считается неэффективной и разрабатывается план корректировки действий. Участник процесса, по вине которого произошло невыполнение критерия, становится ответственным за разработку плана корректировки действий.

Ответственным за разработку мероприятий по улучшению процесса закупок является начальник отдела закупок. По итогам данных мероприятий он оформляет извещение о внесении изменений в карту процесса закупок. Заместитель директора по финансам определяет возможные риски с учетом улучшения процесса закупок.

Представим анализ закупочной деятельности на основании оценки 4 групп показателей эффективности:

1. финансовые показатели;
2. показатели бизнес-процессов планирования закупочной деятельности;
3. показатели обучения и развития персонала;
4. показатели удовлетворенности клиентов.

Расчет финансовых показателей представлен в Таблице 1.

Табл. 1. Финансовые показатели закупочной деятельности.

№ п/п	Показатель	Период			Отклонение, %	
		2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022— 2021 гг.	2023— 2022 гг.
1	Отношение расходов на закупку к выручке от продаж, %	43	60	59	17	-1

2	Отношение операционных расходов на организацию закупок к выручке от продаж, %	50	47	54	-3	7
3	Отношение операционных расходов на организацию закупок к общим расходам на закупки, %	99	83	85	-16	2
4	Доля запасов сырья и материалов в выручке от продаж, %	22	19	20	-3	1
5	Доля запасов сырья и материалов в общих активах, %	22	21	21	-1	0
6	Доля запасов сырья и материалов в оборотных активах, %	23	21	21	-2	0

Проведенный анализ позволяет сказать, что процесс закупочной деятельности за рассматриваемый период является неэффективным ввиду наращивания расходов на закупку в общем объеме выручки. Снижение доли запасов сырья и материалов в выручке и активах предприятия свидетельствует об увеличении расходов, не связанных с основной деятельностью.

Анализ показателей бизнес-процессов представлен в Таблице 2.

Табл. 2. Показатели бизнес-процессов.

№ п/п	Показатель	Период			Отклонение, %	
		2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022—2021 гг.	2023—2022 гг.
1	Качество планирования закупок по стоимости ресурсов, %	2,3	2,8	2,5	0,5	-0,3
2	Качество планирования потребности в материальных ресурсах, %	8,3	6,4	2,9	-1,9	-3,5

3	Качество планирования операционных расходов на организацию закупок, %	8,2	4,6	3,1	-3,6	-1,5
4	Доля ключевых поставщиков, %	71	72	71	1	-1
5	Доля поставщиков, с которыми заключены договоры на срок не менее 3 лет, %	30	29	28	-1	-1
6	Коэффициент оборачиваемости запасов, об.	316	354	353	38	-1
7	Период оборота запасов сырья и материалов, дни.	1,1	1,0	1,0	-0,1	0
8	Расходы на закупку в расчете на одного сотрудника, осуществляющего закупки, тыс. руб./чел.	85 374	99 224	99 500	13 851	276
9	Количество поставщиков на одного сотрудника, осуществляющего закупки, ед./чел.	21,0	20,3	19,3	-0,7	1

Проведенный анализ свидетельствует о том, что показатели качества планирования потребности в материальных ресурсах находятся на низком уровне и за рассматриваемый период имеют тенденцию к сокращению. Аналогичную тенденцию имеет показатель качества планирования операционных расходов. Данные показатели являются крайне важными на этапе планирования закупки товаров, работ, услуг.

Положительным моментом является тот факт, что 28—30 % договоров с поставщиками предприятия заключаются на длительный срок (более 3 лет), что свидетельствует о стремлении предприятия к стабильности закупочной деятельности.

Период оборота запасов находится на низком уровне, что позволяет предприятию избегать дополнительных затрат на хранение товарно-материальных запасов.

Показатель количества поставщиков на одного сотрудника сокращается, что говорит об уменьшении нагрузки сотрудников отдела закупок и, как следствие, о повышении контроля качества закупок.

Показатели обучения и развития персонала представлены в Таблице 3.

Табл. 3. Показатели обучения и развития персонала.

№ п/п	Показатель	Период			Отклонение, %	
		2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022—2021 гг.	2023—2022 гг.
1	Средняя продолжительность обучения одного сотрудника, осуществляющего закупки, ч.	24	19	15	-5	-4
2	Среднегодовые расходы на обучение одного сотрудника, осуществляющего закупки, тыс. руб./чел.	45	40	43	-5	3
3	Доля сотрудников, осуществляющих закупки, в общей численности сотрудников предприятия, %	1,3	1,5	1,8	0,2	0,3

Анализ показал, что предприятие заинтересованно в обучении своих сотрудников. Их численность в штате компании незначительна — 1,3—1,8 %. Расходы на обучение находятся примерно в одном диапазоне 40—45 тыс. руб. на одного сотрудника в год.

Показатели, ориентированные на удовлетворение потребностей клиентов, представлены в Таблице 4.

Табл. 4. Показатели, ориентированные на удовлетворение потребностей клиентов.

№ п/п	Показатель	Период			Отклонение, %	
		2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022—2021 гг.	2023—2022 гг.
1	Доля поставок, осуществленных с нарушением их качества, в общем числе поставок, %	3,1	3,6	3,9	0,5	0,3

2	Доля поставок, осуществленных без нарушений, от общего количества поставок, %	75,1	85,3	88,3	10,2	3
3	Доля поставок, которые вызвали нарушения в запланированном графике производства, в общем числе поставок, %	2,5	2,7	2,5	0,2	-0,2
4	Доля поставок, осуществленных с нарушением срока, в общем числе поставок, %	12,2	10,6	9,3	-1,6	-1,3

Результаты анализа показали, что доля поставок с нарушением их качества и доля поставок, вызвавших нарушения в запланированном графике производства, незначительны: 3,1—3,9 % и 2,5—2,7 %. Однако необходимо проводить углубленный контроль сроков и качества поставленной продукции.

Представленный анализ показателей деятельности предприятия позволил выявить ряд рисков закупочной деятельности. В связи с этим компании рекомендовано:

- при формировании закупок уделять внимание качеству поставляемой продукции;
- особое внимание уделять снижению затрат посредством поиска новых поставщиков;
- внедрение цепей закупок с целью своевременной реакции на возможные изменения условий.

Список литературы

1. *Белякова В.В., Фейзуллаев М.А.* Управление рисками в закупочной деятельности промышленного предприятия // *Modern Science*. 2021. № 11-3. С. 45—49.
2. *Король А.Н., Елисеев А.Е.* Основные тенденции в развитии закупочной деятельности // *Известия Иркутской государственной экономической академии*. 2018. № 2. С. 50—54.
3. Федеральный Закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (ред.

от 16.04.2022). [Электронный ресурс]: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/ (дата обращения: 31.03.2024).

Сведения об авторах

Холопова Юлия Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических наук Поволжского казачьего института управления и пищевых технологий (филиал) Московского государственного университета технологий и управления им. К.Г. Разумовского, Димитровград.

Кучинская Елена Валерьевна, старший преподаватель кафедры гуманитарных и социально-экономических наук Поволжского казачьего института управления и пищевых технологий (филиал) МГУТУ им. К.Г. Разумовского, Димитровград. E-mail: ku4inskaja.len@yandex.ru

Information about the authors

Kholopova Yulia Sergeevna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Humanities, Social and Economic Sciences of the Volga Cossack Institute of Management and Food Technologies (branch) of the K.G. Razumovsky Moscow State University of Technology and Management, Dimitrovgrad.

Kuchinskaya Elena Valeryevna, senior lecturer at the Department of Humanities and Socio-Economic Sciences of the Volga Cossack Institute of Management and Food Technologies (branch) of the K.G. Razumovsky Moscow State University of Technology and Management, Dimitrovgrad. E-mail: ku4inskaja.len@yandex.ru