



Плещенко В. И., канд. экон. наук, Начальник управления
ФГУП «Гознак», г. Москва, v_pl@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Одним из способов получения производственным предприятием конкурентных преимуществ является снижение издержек, возможность которого во многом определяется построением отношений с поставщиками. В статье оцениваются преимущества и недостатки децентрализованной и централизованной моделей процесса закупок. Предлагаются меры по снижению влияния негативных факторов, оптимизации управления, направленные на повышение эффективности и прозрачности закупочной деятельности, что в конечном итоге способствует росту конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: управление закупками, децентрализованная модель, централизованная модель, тендерный комитет, конкурентоспособность, оптимизация издержек, эффективность.

Введение

В условиях рыночной экономики, находясь под давлением конкурентов и потребителей, производственное предприятие ведет постоянную работу по противодействию конкурентным силам: разрабатывает новые продукты, проводит активные мероприятия на рынке, совершенствует технологию и организацию производства, оптимизирует процесс управления бизнес-процессами. Как известно, под конкурентоспособностью предприятия понимают интегральный показатель, отражающий совокупный итог работы практически всех его подразделений, а также адекватность реакции на воздействие факторов внешней среды. Успех предприятия в конкурентной борьбе во многом зависит от работы по эффективному управлению затратами.

Известно, что американский ученый М. Портер выделил три основных конкурент-

ных стратегии производственных предприятий — стратегию низких издержек, дифференциации и оптимальных издержек (или концентрации), две из которых ставят во главу угла достижение лидерства по издержкам в отрасли¹. Помимо производственно-технологических и организационных мероприятий большой потенциал приобретения конкурентных преимуществ путем снижения текущих издержек заключен в оптимизации закупок как процесса, оказывающего существенное влияние на себестоимость готовой продукции. По некоторым данным, возможность оптимизации финансовых затрат промышленных предприятий на 50% зависит от сотрудничества с поставщиками².

¹ Портер М. Конкуренция / пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.

² Гришин А. В. Централизованное снабжение в производственных холдингах // Национальная металлургия. 2007. № 2.

Цель настоящей статьи — показать вклад процесса закупок в обретение крупными производственными предприятиями — субъектами b2b сектора экономики конкурентных преимуществ и отразить влияние организационного аспекта на его эффективность.

Процесс закупок производственных предприятий отличается от аналогичных процессов других хозяйствующих субъектов, имеющих дело с входящими и исходящими материальными потоками, таких как, например, торговые предприятия. Это связано с необходимостью обеспечения непрерывности технологического процесса, соблюдения требований безопасности при эксплуатации промышленного оборудования. Очевидно, что остановка производства из-за сбоя системы материально-технического снабжения не только ведет к финансовым потерям, но и чревата катастрофическими последствиями для окружающей среды и местного населения. В торговой компании, если на складе отсутствует какая-либо позиция или группа ассортимента, можно перераспределить товары в торговом зале либо заполнить пространство товарами-аналогами, как бывает, в частности, при введении эмбарго на ввоз товаров из-за рубежа (продукты животноводства из Польши и США, вино и минеральные воды из Грузии либо фрукты из Молдовы). Таким образом, торговое предприятие может относительно легко скорректировать ассортиментный ряд, сменить изготовителя или поставщика, а производственное предприятие подобной гибкостью не обладает. Это объясняется действием такого фактора, как цена переключения. Обычно стоимость переключения включает затраты на переподготовку персонала, закупку дополнительного оборудования, оплату технической помощи при перестройке производства, затраты на проверку качества и надежности заменяющей продукции³. Кроме того, цена переключения

³ Денисова А. М., Уляхин Т. М. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: ас-

может включать в себя упущенную выгоду от простоя производства в период проведения вышеуказанных организационно-технологических мероприятий.

Эффективность осуществления закупок зависит как от уровня конкуренции на рынках потребляемых товаров и услуг, так и от организационного обеспечения процесса отбора поставщиков и исполнения договоров на предприятии. В качестве интегральной надстройки, которая упорядочивает отношения между элементами системы и направляет их на достижение поставленной цели, выступает организационная структура, которая в комплексе с моделью целей и моделью деятельности составляет организационную модель управления⁴.

Основной задачей процесса закупок является своевременное обеспечение предприятия качественными товарами по оптимальным рыночным ценам посредством надежных поставщиков. Степень реализации данной задачи, равно как и ее составляющих элементов (иными словами — эффективность процесса), оказывает влияние на возможность производственного предприятия быть в числе лидеров по издержкам на рынке. Очевидно, что затраты на производство, величина технологических отходов и брака зависят от применяемых в производственном процессе сырья и материалов, качества обработки комплектующих субпоставщиками, квалификации персонала выбранного нами контрагента. От цены закупленных товаров и услуг также во многом зависит себестоимость продукции предприятия. Поиск товаров-заменителей, снижающих себестоимость продукции, является одной из целей

пекты качества / под науч. ред. докт. экон. наук, проф. А. Л. Денисовой. Тамбов: Издательство ТГТУ, 2006.

⁴ Киселев А. Г. Основы организационного моделирования (бизнес-моделирования) [Электронный ресурс]. URL: <http://orgstructura.ru/?q=organizational-modelling-methodology>.

службы закупок, осуществляющей постоянный мониторинг рынка потребляемых ресурсов и анализирующей информацию, поступающую от потенциальных поставщиков. Риск несвоевременных поставок и потери стабильности производственного процесса на предприятии существенно снижается при отборе надежных и квалифицированных поставщиков.

Необходимо обеспечивать показатели эффективности закупочной деятельности на благоприятном для предприятия уровне в течение длительного периода. Это предопределило современные направления развития организационных моделей процесса закупок.

Организация закупок: основные вопросы

В соответствии со спецификой процесса закупок организационная модель процесса закупок должна представлять собой одновременно и алгоритм взаимодействия с внешней средой процесса закупок — поставщиками, и механизм управления субъектами внутренней среды.

При построении организационной модели процесса закупок необходимо учитывать такие факторы, как производственная структура предприятия, масштаб деятельности, видовое разнообразие потребностей, число закупаемых номенклатурных позиций, периодичность возникновения потребностей, развитость коммуникационных каналов. Комплексный анализ данных факторов позволит принять решение, обеспечивающее эффективную реализацию закупочной политики предприятия.

Основные задачи, обозначаемые при планировании организационной стороны процесса закупок, — обеспечение конкурентности проводимых закупок, их прозрачности, получение экономически обоснованных затрат, определение степени централизации закупочной деятельности и дифференциация подходов и механизмов работы

по отношению к различным группам поставщиков.

На практике конкурентными считаются закупки, предусматривающие состязательность предложений независимых участников⁵. При этом под состязательностью в контексте настоящей статьи понимается борьба продавцов за право поставить свой товар покупателю, а не борьба различных покупателей, в том числе и рассматриваемого предприятия, за право купить товар, например на аукционе или в процессе биржевых торгов. Для обеспечения реальной состязательности необходимо выполнение следующих условий: наличие конкурентного рынка, заинтересованность поставщика в проводимых процедурах и наличие внутренних нормативных документов на предприятии, четко регламентирующих процесс. Получение экономически обоснованных затрат является главным предназначением конкурентных закупок. Под такими затратами понимаются минимальные рыночные цены на закупаемую продукцию при соответствии качественных характеристик предъявляемым требованиям.

Вопрос о степени централизации закупочной деятельности решается в каждом случае индивидуально. Централизация в данном контексте — это сосредоточение ответственности за принятие решений в рамках процесса в определенном центре. Так, в рамках одного предприятия возможно сочетание обеих тенденций (централизация и децентрализация), при этом одна из них является преобладающей. На практике дело обстоит следующим образом.

Во-первых, для крупных предприятий, холдинговых структур возможно разделение полномочий по суммам и предметам сделки. Так, согласно Единому отраслевому стандарту закупок государственной корпорации

⁵ Положение о порядке проведения регламентированных закупок продукции для нужд ОАО «РусГидро» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rushydro.ru/investors/disclosure/documents/10440.html>.

«Росатом» определены пороговые значения, в зависимости от которых принимается решение, кто размещает заказ: управление закупок госкорпорации «Росатом», ОАО «Атомэнергпром» или предприятие-заказчик, входящее в госкорпорацию⁶.

Во ФГУП «Гознак» в 2007–2010 гг. централизованно проводились конкурсы и квалификационные отборы поставщиков отдельных номенклатурных групп, при этом договоры с отобранными поставщиками заключались филиалами предприятия⁷.

Во-вторых, на предприятии производится дифференциация закупок по номенклатурным группам. На практике используются методики разделения на группы закупаемой номенклатуры и поставщиков в зависимости от важности, стоимости и специфичности ресурса и, соответственно, особенностей рынка этого ресурса⁸. В зависимости от характеристик данных групп вырабатывается стратегия взаимодействия относительно того, какие отношения целесообразнее: партнерские или оппортунистические. Зарубежный исследователь проблемы доктор наук Ш. Вагнер отмечает, что отношения, построенные по принципу экономической целесообразности (так называемые оппортунистические) подходят для работы с нестратегическими группами товарной номенклатуры, где не требуется индивидуализация продукта в соответствии с требованиями клиента⁹.

⁶ Единый отраслевой стандарт закупок госкорпорации «Росатом» [Электронный ресурс]. URL: <http://zakupki.rosatom.ru/?mode=CMSArticle&action=sitview&oid=68&returnurl=&node=af23>.

⁷ URL: [http://www.goznak.ru/tenders/?arrFilter_pf\[tender\]=1&set_filter=Y](http://www.goznak.ru/tenders/?arrFilter_pf[tender]=1&set_filter=Y).

⁸ *Озоль С.* Выбор стратегии работы с поставщиком // Управление компанией. 2008. №3; *Кирилова Н.* Повышение эффективности материально-технического обеспечения и тенденции развития снабженческой и закупочной деятельности [Электронный ресурс]. URL: http://procurement.tendery.ru/comm_ar7.htm.

⁹ *Вагнер Ш. М.* Управление поставщиками. М.: КИА центр, 2006. — 128 с.

Оппортунистические отношения означают относительную простоту смены поставщика или потребляемого продукта и предполагают поддержание активной конкурентной борьбы среди поставщиков. Если же речь идет о стратегических для предприятия ресурсах, которые являются для него определяющими и не могут закупаться без тщательной проработки вопроса, то желательно стремиться к установлению партнерских отношений с поставщиками¹⁰.

При этом стоит отметить, что современная концепция реализации закупочной деятельности предполагает обоюдное стремление поставщиков и потребителей к партнерству независимо от типа закупаемых товаров или услуг, поэтому автор полагает, что не следует жестко разграничивать отношения на партнерские и оппортунистические, противопоставляя их друг другу, а нужно рассматривать данные типы отношений как крайние точки. Поэтому, описывая конкретные взаимоотношения контрагентов, желательно говорить о преобладании в отношениях сторон сделки либо партнерской, либо оппортунистической составляющей.

Так, в рамках работы по оптимизации материально-технического снабжения на ОАО «ММК» были сформулированы три сценария отношений с поставщиками:

- логистический оператор (для стандартных товаров);
- долгосрочные прямые договоры (для поставок стратегического сырья);
- закупки по ЕРС-проектам (крупные инвестиционные проекты, предполагающие проектирование, строительство, изготовление специализированного оборудования)¹¹.

¹⁰ Там же.

¹¹ *Кирилова Н.* Повышение эффективности материально-технического обеспечения и тенденции развития снабженческой и закупочной деятельности [Электронный ресурс]. URL: http://procurement.tendery.ru/comm_ar7.htm.

В зависимости от соотношения рыночной власти поставщика и потребителя разрабатываются условия проводимых закупочных процедур. Например, если это стратегическое сырье, то центральный закупочный орган предприятия производит выбор 1–2 поставщиков на конкретный период из, допустим, 3–4 претендентов. Если это товарно-материальные ценности, стандартные для любых предприятий-потребителей, то он отбирает из массива компаний — логистических операторов единого поставщика для подразделений (или филиалов, дочерних структур) либо группу таких компаний на определенный период, делегируя полномочия по запросу предложений по конкретным заявкам и закупке подразделениям на местах. При этом функция контроля остается в распоряжении центральной службы закупок. Подобная практика отбора поставщиков номенклатурных групп во ФГУП «Гознак», описанная выше, затрагивала такие позиции, как: запасные части к технологическому оборудованию, подшивники, офисная мебель, компьютерная техника и расходные материалы к ней, спецодежда, канцелярские товары, электротовары¹².

Важной задачей является обеспечение прозрачности закупок. Одним из путей, способствующих повышению прозрачности, является разделение процессов принятия решений о выборе поставщика и взаимодействия с ним в рамках реализации договора поставки. Этому аспекту, в части повышения эффективности процесса закупок и борьбы с так называемыми откатами уделено внимание в ряде публикаций. Так, отмечается, что классическим риском при закупках является выбор поставщика, предоставляющего не самые выгодные условия поставки. Снизить этот риск поможет разделение полномочий сотрудников и выбор поставщиков по тенде-

ру¹³. Кроме того, опасной с точки зрения потерь для предприятия является ситуация, когда весь процесс закупок сосредоточен в руках одного человека, что затрудняет контроль и создает благоприятную почву для подтасовки фактов и документов¹⁴, а разделение функций на ведение контракта и выбор контрагента повышает уровень объективности выбора поставщика¹⁵. Также отмечается, что гарантией прозрачности и объективности процесса закупок служит следование принципам документирования и разделения ответственности на различных этапах процесса закупок¹⁶.

Таким образом, разделение обеспечивает лучший контроль хозяйственной деятельности, снижает влияние субъективных факторов при принятии решений и возможность злоупотреблений сотрудниками своим служебным положением в корыстных целях.

Все указанные аспекты должны найти отражение в организационной модели закупок. Существуют две основные модели управления закупками: децентрализованная и централизованная. Некоторые исследователи данной проблемы наряду с двумя вышеперечисленными также выделяют распределенную модель закупок, когда каждое подразделение предприятия, обычно на уровне самостоятельной хозяйственной единицы (филиала или дочерней компании), проводит все необходимые для своих нужд закупки самостоятельно¹⁷. На наш взгляд, распределенная модель является частным случаем децентрализованной модели, предполагающим большую степень автономии

¹² URL: [http://www.goznak.ru/tenders/?arrFilter_pf\[tender\]=1&set_filter=Y](http://www.goznak.ru/tenders/?arrFilter_pf[tender]=1&set_filter=Y).

¹³ Рожкован В. Правила контроля для финансового директора // Финансовый директор. 2008. №2.

¹⁴ Егоров А., Лушкин С. Безоткатные закупки // Управление компанией. 2004. №9.

¹⁵ Кузнецов К. В. Конкурентные закупки: торги, тендеры, конкурсы. СПб: Питер, 2005.

¹⁶ Егоров А., Лушкин С. Безоткатные закупки // Управление компанией. 2004. №9.

¹⁷ Кузнецов К. В. Конкурентные закупки: торги, тендеры, конкурсы. СПб: Питер, 2005.

подразделений предприятия в процессе принятия управленческих решений.

Децентрализованная модель

В случае применения децентрализованной модели структурное подразделение предприятия (инициатор потребности — конечный пользователь либо координатор) в пределах своих полномочий выполняет весь цикл работ, начиная от планирования мероприятий по отбору поставщиков, подготовки документации и заканчивая исполнением договоров, а также ведением претензионной работы. Оно же формирует состав конкурсных или других комиссий, проводящих отбор поставщиков, организационно обеспечивает их работу либо производит отбор поставщиков своими силами, без формирования каких-либо коллегиальных органов. Указанное подразделение является или инициатором потребности (например отдел главного механика или главного энергетика, отдел капитального строительства), или координатором потребности других подразделений в каком-либо ресурсе (например хозяйственный отдел, отдел информационных технологий, отдел материально-технического снабжения и т. д.).

При наличии подразделения-координатора получаем особый вариант реализации децентрализованной модели. Можно сказать, что это централизованная модель закупок, допустим, запасных частей в рамках общей децентрализованной модели закупок предприятия. Структурная схема процесса закупок в рамках децентрализованной модели представлена на рис. 1.

Децентрализованная модель имеет ряд преимуществ. Одно из них — организационная простота процесса закупок и его понятность, как для поставщиков, так и для подразделений-потребителей внутри предприятия. И поставщик, и подразделение-заказчик знают механизм принятия решений и контактное лицо (специалист отдела либо его руководитель), компетентное в данной области, способное оперативно предоставить информацию или спрогнозировать развитие событий. Это является следствием того, что специалисты, ответственные за конкретное направление, хорошо ориентируются в рынке товара, тенденциях его развития, возможностях поставщиков, имеют опыт работы по договорам и могут достаточно эффективно регулировать отношения, исходя из собственных наработок. Также и высшее руководство предприятия постоянно в курсе, какие процедуры

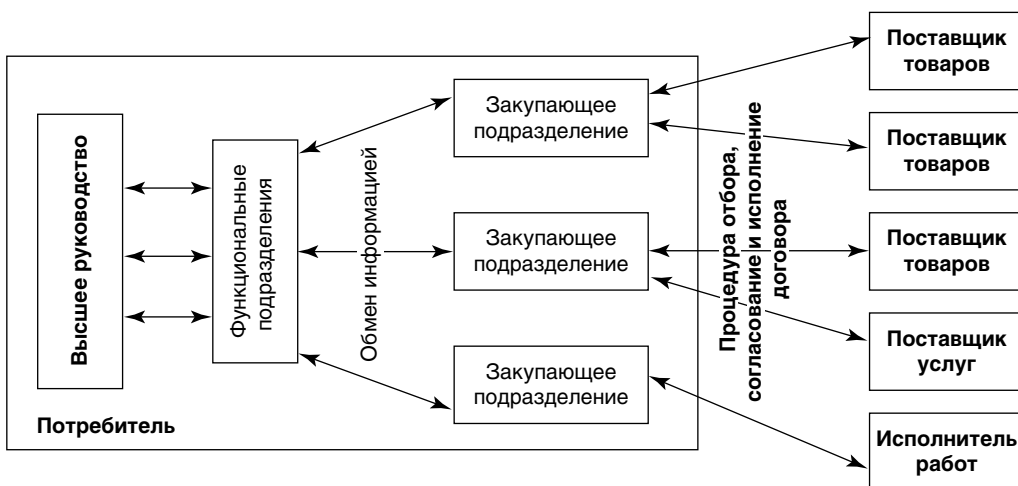


Рис. 1. Децентрализованная модель процесса закупок

отбора где и как проводятся, поскольку принимает участие в согласовании и утверждении закупочной документации.

В то же время данная модель имеет и существенные недостатки, одним из которых является сложность и длительность принятия решений. Дело в том, что при организации и проведении конкретных закупочных процедур распорядительные документы обычно согласуются в функциональных подразделениях (бухгалтерия, правовая служба, служба безопасности и др.). Также они проходят согласование руководителями направлений, потому что помимо процедурных вопросов, закупочная документация содержит условия будущих договоров, по которым в дальнейшем придется работать всем прямым и косвенным фигурантам процесса закупок.

Кроме того, при необходимости оперативной корректировки проводимой процедуры решение об изменении обычно проходит такой же стандартный цикл согласования, как и в случае основной процедуры. Естественно, можно ускорить решение проблем путем апеллирования к высшему руководству, но это не оптимальный путь (заметим, что при такой модели вероятность использования этого инструмента воздействия повышается). Таким образом, при большом количестве проводимых процедур возможны сбои, остановки процесса по причине отсутствия или занятости высшего руководства, лица, принимающего решения. Надо отметить, что это типичное явление, внутренне присущее централизованным (линейным, линейно-функциональным) и частично децентрализованным (дивизиональным) организационным структурам управления, когда все основополагающие решения принимаются руководителем организации либо дивизиона.

При использовании децентрализованной модели типична ситуация, когда вопросами закупок, договорной работой с поставщиками занимаются непрофильные подразделения предприятия, такие как отделы глав-

ного механика, энергетика, метролога и т. п. Получается, что сотрудники и руководители данных подразделений должны помимо выполнения непосредственных обязанностей заниматься решением иных вопросов, которые, естественно, требуют владения соответствующими навыками. Это снижает эффективность основной деятельности, вызывает дублирование функций на предприятии, требует затрат на обучение и переподготовку, а возможно, и на привлечение дополнительных штатных единиц.

В итоге теряется время за счет длительности и сложности процесса согласования, растет стоимость процедур по причине увеличения издержек эксплуатации экономической системы в форме затрат на функционирование административного аппарата и реализацию процесса закупок.

Рассмотрим, из чего складываются вышеупомянутые транзакционные издержки при децентрализованной модели. Во-первых, это затраты на оплату труда персонала. Когда непрофильное с точки зрения процесса закупок подразделение помимо планирования потребности занимается также отбором поставщиков и контролем исполнения договоров, в его штате имеются соответствующие специалисты, а у руководителя обычно есть заместитель, ответственный за данное направление. Во-вторых, затраты на обучение и переподготовку сотрудников. В-третьих, издержки обеспечения текущей деятельности, такие как затраты на документооборот подразделений, телефонные переговоры, представительские расходы. И, в-четвертых, возникают внешние транзакционные издержки, как то поиск информации, ведение переговоров, заключение контрактов. Учитывая «распыленность» специалистов-закупщиков, выполняющих практически идентичные функции, но в разных подразделениях предприятия, можем заключить, что указанные издержки будут выше по сравнению с ситуацией, когда специалисты сосредоточены в одном подразделении.

Кроме того, в случае, когда выбор поставщика, ведение договоров и общение с контрагентами осуществляется одними и теми же специалистами, повышается вероятность необъективности при отборе, поверхностного подхода при организации и проведении процедур либо прямого сговора специалистов закупающего подразделения с поставщиками.

Подведем итог рассмотрения децентрализованной модели процесса закупок: такая модель может эффективно работать при относительно небольших объемах работы либо в случае делегирования существенной части полномочий нижестоящим уровням управления (оговоримся, что при этом несбалансированное делегирование полномочий может привести к субъективизму при отборе и злоупотреблениям).

Централизованная модель

Централизованная модель предусматривает отбор поставщиков из единого центра. Ее развитие обусловлено тем, что централизация обеспечивает единство целеполагания и целеосуществления, экономию средств, а также повышает скорость прохождения управленческих команд¹⁸. Кроме того, централизация позволяет усилить контроль процесса закупок. В традиционном варианте данной модели специальное структурное подразделение (управление, департамент закупок и др.) осуществляет полный цикл закупочной деятельности в рамках всего предприятия¹⁹. Однако такой подход не обеспечивает разделения функций отбора поставщиков и исполнения договоров. Кроме того, сосредоточение разнообразных договоров (поставки, сервиса, подряда) в одном подразделении усложняет

управление и ведет к росту численности персонала. Поэтому в современных условиях все большее распространение получает обновленная централизованная модель, в которой функция отбора поставщиков и формирования политики в области закупок принадлежит отдельному коллегиальному органу, ответственному за организационно-методическое обеспечение процесса закупок. Согласно сложившейся мировой практике такой орган обычно именуется тендерным комитетом. Текущее исполнение договоров при этом возложено на иные подразделения предприятия применительно к укрупненным направлениям их деятельности (материально-техническое снабжение, ремонт и эксплуатация оборудования, строительство, информационные технологии и др.). Структурная схема обновленной централизованной модели закупок представлена на рис. 2.

Заметим, что в большинстве проводимых процедур тендерный комитет не согласовывает с поставщиком конкретные условия сделки, но при этом формирует закупочную документацию, составной частью которой являются условия договора. Кроме того, документацией закупочных процедур часто предусматривается право организатора разрешать или предлагать участникам вносить изменения в их предложения по мере проведения этапов процедуры (это предусмотрено, к примеру, типовой документацией ОАО «МГТС»)²⁰.

Надо отметить, что в современной России наряду с термином «тендерный комитет» предприятиями используются при схожих целях деятельности и функционале такие названия коллегиальных органов, как «центральная закупочная комиссия», «центральная конкурсная комиссия», «центральный закупочный орган» и т. п. Причем термин «центральная закупочная комиссия» чаще встречается на предприятиях энергети-

¹⁸ Новопашин А. И. Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики: монография. М.: Высшая школа, 2001.

¹⁹ Кузнецов К. В. Конкурентные закупки: торги, тендеры, конкурсы. СПб: Питер, 2005.

²⁰ URL: <http://mgts.ru/company/competitions/purchase/>.

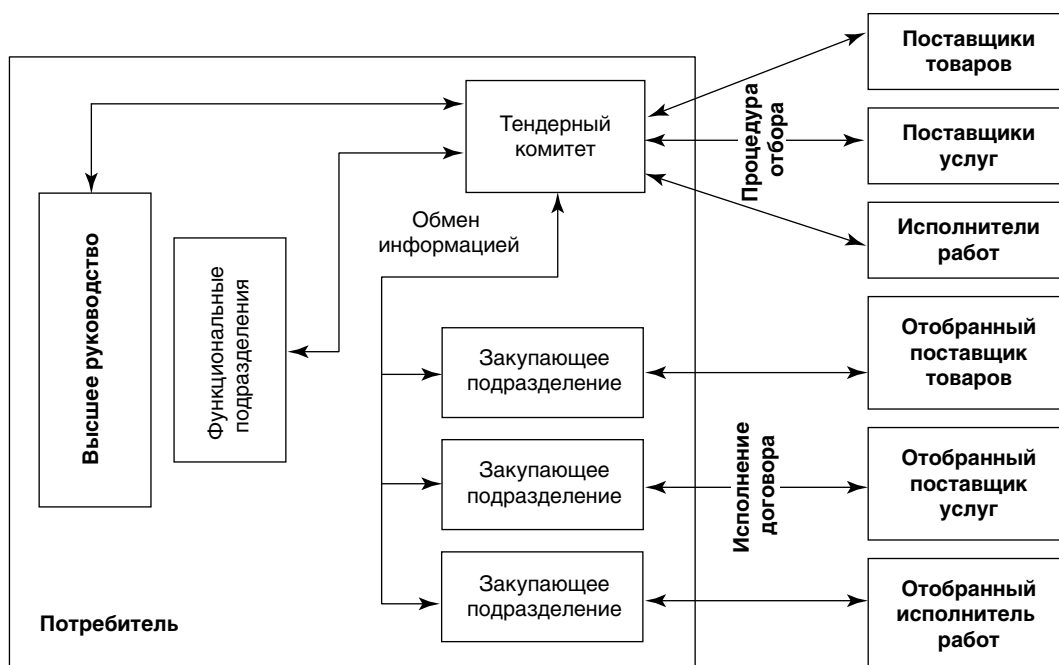


Рис. 2. Централизованная модель процесса закупок

ки, ранее входивших в РАО «ЕЭС». А термин «тендерный комитет» в основном используется коммерческими банками (Альфа-Банк, Собинбанк, МДМ Банк, Банк Москвы и др.), органами власти на уровне регионов (Тендерный комитет Москвы, Тендерный комитет Московской области) либо крупными корпорациями (ОАО «Газпром», ОАО «Ростелеком»).

В пример приведем цели и функции некоторых действующих структур. Так, целью работы тендерного комитета ОАО «Ростелеком» является обеспечение принятия максимально эффективных решений при выборе поставщиков и подрядчиков по закупкам товаров, работ и услуг на тендерной основе²¹. Постоянно действующая центральная конкурсная комиссия ОАО «Московская теплосетевая компания» обеспечивает формирование и проведение единой политики закупок товаров, работ и услуг, а ее деятельность направлена на обеспечение мак-

симальной экономической эффективности закупок²².

С точки зрения теории организационного менеджмента централизованная структура закупок означает наличие линейно-штабной подчиненности, когда наряду с иерархической структурой управления у руководителя возникает штаб (тендерный комитет), который предоставляет необходимые консультативные услуги при принятии решений, но при этом не имеет права давать указания²³. Отметим, что если штабные структуры получают функциональные полномочия и могут принимать решения в рамках организации, то структура управления из линейно-штабной становится линейно-функциональной²⁴. По мнению автора, возможность

²² URL: <http://www.mosteploseti.ru/index.php?id=5>.

²³ Хойер В. Как делать бизнес в Европе: вступительное слово Ю. В. Пискулова. М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1991.

²⁴ Федорова Н. Н. Организационная структура управления предприятием: учебное пособие. М.: ТК Велби, 2003.

²¹ URL: <http://www.rt.ru/centr-invest/management/committees/>.

принятия тендерным комитетом самостоятельных решений позволит ускорить процесс в рамках текущего управления (при наличии регламентированных процедур).

Внутренняя структура тендерного комитета зависит от масштабов, разнообразия закупочной деятельности предприятия, наличия в его составе удаленных обособленных подразделений и т. д. Обычно предусмотрены посты председателя и заместителя председателя, членов и ответственного секретаря тендерного комитета, на которого возлагаются протокольные и организационные вопросы. Тендерным комитетом могут формироваться конкурсные и котировочные комиссии для проведения конкретных процедур отбора поставщиков, постоянно действующие комиссии для рассмотрения вопросов закупок для удаленных подразделений (филиалов) предприятия либо его дочерних структур, а также рабочие и экспертные группы для рассмотрения документов и оценки их приемлемости. Хотя тендерный комитет является постоянно действующим органом, его члены, а также привлекаемые в качестве экспертов сотрудники выполняют свои обязанности наряду с основной работой на предприятии. Из доступных документов следует, что сотрудники назначаются членами тендерного комитета приказом по предприятию, но при этом их должностные обязанности аморфны и не персонафицированы. Таким образом, оказывается неопределенной ответственность членов комитета, кроме того эта работа обычно выполняется на общественных началах, что в целом снижает мотивацию.

Можно считать, что по своему внутреннему строению тендерный комитет относится к органическому типу структур, в которых предусмотрено наличие проблемно-целевых или программно-целевых групп²⁵. Они создаются по конкретным направлениям, мо-

гут быть постоянными или временными (под конкретный проект), наделяются определенными полномочиями и принимают решения в рамках своей компетенции.

Также при тендерном комитете обычно имеется структурное подразделение, выполняющее задачу организационного обеспечения комитета, руководитель которого является ответственным секретарем тендерного комитета. Численность персонала и структура такого подразделения зависят от объема работы, специфики деятельности предприятия и разнообразия требуемых товаров, работ и услуг. Надо отметить, что в некоторых крупных холдинговых компаниях, таких как ОАО «РЖД» или госкорпорация «Росатом», вопросами организационного обеспечения закупок наряду с подразделениями центрального аппарата также занимаются дочерние структуры, например Росжелдорснаб, ОАО «Атом-Сервис», Торговый дом РЖД.

Использование централизованной модели дает предприятию следующие преимущества:

- регламентация процесса, формирование единой политики в области закупок;
- снижение транзакционных издержек за счет унификации проводимых процедур;
- увеличение возможности контроля правильности и объективности отбора;
- потенциальное снижение цен за счет объединения однородных закупок (эффект масштаба);
- повышение ответственности вовлеченных в процесс структур и руководителей;
- ускорение согласования и прохождения запланированных процедур.

Вместе с тем у централизованной модели есть и следующие существенные недостатки:

- вероятность формального подхода (структура удалена от мест потребления, и лица, принимающие решение, не видят ситуацию на местах, не знают нюансов осуществляемых закупок, а также не являются универсальными специалистами);

²⁵ Федорова Н. Н. Организационная структура управления предприятием: учебное пособие. М.: ТК Велби, 2003.

- возникновение конфликта интересов за счет множественной подчиненности (членов комитета, рабочих групп, привлекаемых экспертов);

- сложность оперативного решения вопросов (необходим кворум тендерного комитета).

По имеющимся данным, проведенная централизация закупок позитивно отразилась на показателях деятельности ряда российских компаний. Так, централизация закупок дочерних структур ОАО «РЖД» в 2010 г. поднялась с 20 до 80%, что позволило сэкономить 800 млн руб. при общей сумме сделок на уровне 5 млрд руб.²⁶ Госкорпорация «Росатом» сообщила об экономии около 300 млн руб. за 7 месяцев 2009 г. благодаря централизации²⁷. Согласно данным ОАО «МРСК Северо-Запада» эффект от унификации документов, консолидации закупок и применения открытых процедур в 2009 г. составил 5,2 процента²⁸. При этом два вышеуказанных предприятия являются продавцами в достаточно специфичной с точки зрения конкуренции энергетической отрасли (рынок продавца, где согласно теории мотивация к снижению издержек ниже). Но и предприятия, работающие на конкурентном рынке, извлекли выгоду от реинжиниринга бизнес-процессов. Так, по информации издательства ООО «Ньюс Медиа-Рус» в кризисный 2009 г. централизация закупок расходных материалов вместе с системой контроля расходования этих материалов позволили снизить себестоимость продукции на 30 процентов²⁹.

Таким образом, централизованная модель обеспечивает более выгодные цены

за счет крупнооптовых закупок однородных товаров, а кроме того позволяет высшему руководству предприятия сосредоточиться на стратегическом управлении, не заниматься текущими вопросами отбора и не вникать в детали согласования процедурной документации.

В то же время централизованная модель не способна в полной мере учитывать особенности поступающих заявок на приобретение товаров и услуг. Кроме того, в подобных структурах типичной проблемой является возникновение конфликта интересов, вызванного тем, что сотрудник структурного подразделения (допустим, привлеченный комиссией в качестве эксперта) часть времени проводит вне основной работы и подчинен нескольким руководителям³⁰. При этом случается, что интересы подразделения, которое представляет сотрудник, и цели тендерного комитета не совпадают, а возникающие споры влияют на скорость принятия решений.

Решением проблемы, позволяющим снизить негативное воздействие формального подхода, является создание временных экспертных групп по специализации приобретаемых товаров или услуг. Возможно и включение специалистов по конкретным направлениям в комитет на постоянной основе в случае частого возникновения потребности в закупке профильного для эксперта ресурса. Возможно привлечение внешних экспертов, но это влечет более существенные расходы и поэтому должно быть обоснованным — специфичностью закупаемого актива, частотой закупок, а также значением проекта для организации. При этом стоимость услуг привлекаемых экспертов ниже стоимости содержания такого эксперта в штате организации, а цена возможных потерь от неверно сделанного выбора высока.

Мерой, повышающей степень оперативности решения вопросов, является возмож-

²⁶ Под нашим контролем — снабжение дочерних структур РЖД // Транспорт. 2010. № 11.

²⁷ URL: http://www.minatom.ru/news/16518_11.08.2009.

²⁸ Централизация закупок — экономический эффект или ослабление конкуренции // Тренды. События. Рынки. 2010. № 10.

²⁹ Чернова А. Контроль закупок, который удержит рентабельность продаж // Финансовый директор. 2010. № 5.

³⁰ Калигин Н. А. Принципы организационного управления. М.: Финансы и статистика, 2003.

ность проведения заседаний тендерного комитета и голосования методом опроса³¹. Возможно и проведение заседаний с удаленным присутствием отдельных членов, что достижимо посредством использования современных коммуникационных технологий. Кроме того, возможно придание неких особых полномочий по решению оперативных вопросов председателю комитета, однако в этом случае возникает риск принятия необъективных решений.

Что касается конфликта интересов, на наш взгляд, при наличии на предприятии института коллегиального администратора (а таким является тендерный комитет) не существует решения, абсолютно исключającego такой конфликт. Надо воспринимать его как объективную реальность, по возможности минимизируя негативные последствия. Такой конфликт интересов может быть использован и в позитивных целях — вспомним об управленческом принципе древних римлян: «разделяй и властвуй», когда противостояние различных структур (к примеру, производителей и экономистов или закупщиков и финансистов) ведет к позитивному результату, соответствующему общим целям фирмы. Получается своеобразное подобие «невидимой руки рынка», когда каждое из подразделений, преследуя свои цели, обеспечивает общее благо в масштабе предприятия. Помимо этого отметим, что когда окончательное решение зависит от согласия многих сторон, то уменьшается вероятность субъективного выбора и величина потерь от корыстных устремлений кого-либо из фигурантов процесса. И здесь главная задача для высшего руководства — организовать управление возникающими конфликтами, поддерживать на предприятии многополярный мир, не допуская при этом ситуации, сложившейся в басне о лебедь, раке и щуке.

³¹ Предусмотрено, к примеру, документами ОАО «Мостеплосети», см.: <http://www.mosteploseti.ru/index.php?id=5>.

Сравнительный анализ децентрализованной и централизованной моделей

Для оценки того, насколько каждая из рассмотренных моделей способна дать предприятию дополнительные конкурентные преимущества, выделим ряд характеристик, влияющих на эффективность закупочного процесса, и представим их в табл. 1.

Очевидно, что конкурентные закупки, а также возможность дифференциации подходов и механизмов работы применительно к различным группам поставщиков могут быть обеспечены в рамках и той, и другой моделей. Функции отбора поставщиков и исполнения договоров также могут быть разделены в рамках обеих моделей. В то же время в условиях децентрализованной модели сложнее обеспечить прозрачность проводимых закупок, поскольку существует несколько центров затрат. Также децентрализованная модель не обеспечивает получения позитивных синергетических эффектов от централизации закупок, таких как экономия средств за счет «эффекта масштаба», усиление конкуренции между поставщиками ресурсов (поскольку увеличивается их заинтересованность в сделках) и повышение качества покупаемых товарно-материальных ценностей, прозрачность и обоснованность финансовых затрат в масштабах всего предприятия. А соответствие такому понятию, как прозрачность, крайне важно для современного предприятия. Помимо эффекта первого порядка, под которым понимают экономию денежных средств на закупку и снижение производственных издержек, получаем качественный эффект второго порядка. Он заключается в том, что, во-первых, прозрачность закупок корпорации позволяет ей, помимо прочего, рассчитывать на привлечение кредитных средств у крупных банков. А во-вторых, прозрачность и системность закупок является требованием стандартов серии ISO 9000, наличие сертификации по которой в современных

Таблица 1

Сравнение организационных моделей процесса закупок

Характеристика	Централизованная модель		Децентрализованная модель	
	Оценка	Примечание	Оценка	Примечание
Реализация конкурентных закупок	Возможна	—	Возможна	—
Возможная экономия на закупках	Больше	—	Меньше	—
Оперативность (в случае незапланированного развития событий)	Меньше	Необходимо согласование действий	Больше	За счет опыта исполнителей
Учет особенностей конкретных заказов	Меньше	—	Больше	—
Возникновение конфликта интересов	Больше	—	Меньше	—
Транзакционные издержки на осуществление закупок	Меньше	—	Больше	«Распыленность» специалистов по отдельным подразделениям
Влияние субъективного фактора на принятие решений	Меньше	Разделение этапов, больше возможность контроля	Больше	—
Прозрачность закупок	Больше	—	Меньше	—

условиях является условием участия в конкурентной борьбе на внутренних и внешних рынках.

Таким образом, централизованная модель более эффективна для реализации стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

Оптимизация модели управления процессом закупок

Насколько используемые современными предприятиями варианты централизованной модели оптимальны? Для оценки этого обратимся к находящимся в открытом доступе документам. Согласно внутренним документам предприятий тендерный комитет является структурой, которая формирует политику в области закупок и может разрабатывать и согласовывать нормативные ак-

ты в рамках осуществляемых полномочий перед их принятием руководством. В частности, центральная конкурсная комиссия ОАО «Тюменьэнерго» имеет функции по координации, нормативно-методическому обеспечению и контролю осуществления закупок³². В положении о центральной конкурсной комиссии ОАО «Московская теплосетевая компания» сказано, что данный орган организует разработку нормативных и методических документов по организации и осуществлению закупок, разработку форм закупочной документации, дает разрешение на проведение закрытых конкурсов и внеконкурсных закупок, согласует состав закупочных комиссий и т. д.³³ Надо отметить, что правоустанавливающие документы тендер-

³² URL: <http://www.te.ru/buy/>.

³³ URL: <http://www.mosteploseti.ru/index.php?id=2009>.

ных комитетов российских предприятий являются практически идентичными. При этом если посмотреть на персональный состав тендерных комитетов либо идентичных им органов, мы увидим, что зачастую их возглавляет первое лицо компании (см. вышеуказанный сайт ОАО «Тюменьэнерго»), а членами являются его заместители.

Таким образом, тендерные комитеты (центральные закупочные комиссии и т.п. органы) современных предприятий в основной массе представляют собой коллегиальные консультационные органы при руководителе, обеспечивающие выработку решений. Обычно в его состав входят топ-менеджеры предприятия, включая первое лицо. По мнению автора, данная практика является формой завуалированного использования традиционной модели процесса закупок. При таком подходе заседание тендерного комитета де-факто становится дополнительным пунктом повестки дня совещаний по текущим вопросам при руководителе предприятия, а механизм подготовки, принятия и осуществления управленческих решений остается прежним.

Автор полагает, что большая эффективность процесса закупок, а соответственно, и дополнительные конкурентные преимущества для предприятия, возможны в условиях разумной автономии деятельности тендерного комитета. В этом случае руководитель делегирует тендерному комитету определенные полномочия по принятию решений в рамках осуществляемой им функции, обязательных для исполнения на предприятии. При этом само первое лицо предприятия не входит в его состав, дистанцируясь от процесса отбора, но сохраняя контроль над ним и влияя на разрешение спорных ситуаций. При необходимости в регламентирующих документах предприятия может быть прописан механизм контроля процесса со стороны совета директоров, собственников (учредителей, акционеров), а также возможность применения права вето в отношении принятых тендерным комите-

том решений. Кроме того, для обеспечения разделения функций отбора поставщиков и исполнения договоров необходима отдельная подчиненность соответствующих подразделений в иерархической структуре предприятия, а именно: руководитель, возглавляющий тендерный комитет (а также подразделение, осуществляющее организационное обеспечение его работы), не должен иметь в линейном подчинении подразделения, осуществляющие исполнение договоров закупки. Указанные меры, на наш взгляд, повысят объективность выбора и эффективность контроля закупочной деятельности.

При оптимизации работы тендерного комитета либо при планировании перехода от традиционной централизованной или децентрализованной модели к обновленной централизованной модели необходимо определиться с целями и задачами управления. Естественно, во главу угла должно быть поставлено выполнение стандартного для всех моделей набора требований, таких как прозрачность, объективность, экономическая эффективность, результативность. Также надо учитывать то обстоятельство, что ранее каждое подразделение, осуществлявшее отбор, использовало полученный результат самостоятельно, в процессе реализации заключенного договора, в зависимости от результатов отчитывалось перед руководством и планировало дальнейшие действия. Но обновленный централизованный подход в корне меняет ситуацию, ведь когда специализированный орган проводит отбор поставщиков, он генерирует и передает клиенту свой продукт — результат отбора, включающий как самого выбранного поставщика, так и набор условий и договоренностей, определяющих последующие поставки и характер взаимодействия сторон в рамках договора. Количество таких «продуктов», выпускаемых за год, измеряется для крупного предприятия тысячами штук. Клиент (другое подразделение организации) принимает данный продукт

на безусловной основе для последующего использования.

В связи с вышеизложенным в качестве идеологической основы управления, по мнению автора, может быть применен принцип маркетингового подхода, который гласит: «Менеджмент фирмы постоянно отслеживает изменения в запросах и пожеланиях платежеспособных потребителей и формирует ассортимент товаров и услуг исходя из того, что способно приносить прибыль в будущем»³⁴. Если перефразировать данное выражение применительно к рассматриваемому предмету, получим, что тендерный комитет должен отслеживать реакцию подразделений-потребителей на поведение отобранных поставщиков и формировать их массив, исходя из долгосрочного обеспечения выгоды и надежности для своего предприятия.

Соответственно, должна быть обеспечена мотивация в форме персональной ответственности членов тендерного комитета, рабочих групп и привлекаемых экспертов, а также материального стимулирования в зависимости от достигнутых результатов.

Естественно, что, как и к любому продукту, к результату отбора потребителем могут быть предъявлены соответствующие требования: какова его цена, каков срок его производства (период, требуемый на проведение процедуры), срок годности и гарантии качества. На наш взгляд, особо важен вопрос о качестве продукта: насколько он применим, какова его эффективность и соответствует ли он реальным условиям.

Это означает, что механизм долгосрочного управления должен учитывать, помимо прочих факторов, и обратную связь от подразделений-потребителей, быть направленным на удовлетворение их пожеланий. В целях контроля процесса и повышения его эффективности на предприятии должна быть

организована служба контроля качества, которая оценивает фактические результаты на предмет их соответствия декларируемым целям, процедурным нормам и установленным критериям качества. В роли службы контроля качества на предприятии выступают подразделение внутреннего контроля (аудита), служба безопасности и отдел менеджмента качества (в случае сертификации предприятия по системе ISO); каждое из подразделений осуществляет контрольные функции в пределах своей компетенции и обеспечивает доведение информации до высшего руководства.

Фактически получаем модель информационного взаимодействия, построенную по принципам процессного подхода, где тендерный комитет выступает в роли владельца процесса, имеющего необходимый ресурс (персонал, информация, инфраструктура и т. д.), управляющего ходом бизнес-процесса и несущего ответственность за его результаты и эффективность³⁵.

В таблице 2 предложен механизм взаимодействия, его основные составляющие и возникающие внутри компании информационные потоки.

Помимо опосредованного информационного взаимодействия, описанного в табл. 2, конечные пользователи, закупающие подразделения взаимодействуют с тендерным комитетом непосредственно — путем делегирования специалистов-экспертов в состав данного органа либо создаваемых при нем рабочих групп, что также обеспечивает представительство, защиту интересов и обратную связь.

Надо отметить, что обновленная централизованная модель предъявляет повышенные требования к организации внутрифирменных коммуникаций, уровню развития информационных технологий и интерактивно-го взаимодействия. Это особенно актуально

³⁴ Липсиц И. В. Затратный и маркетинговый подходы к управлению бизнесом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bishelp.ru/uprbiz/market23.php?print=1>.

³⁵ Репин В. В. Два понимания процессного подхода к управлению предприятием // Методы менеджмента качества. 2003. № 4.

Таблица 2

Матрица информационных потоков процесса закупок

Подразделение	Движение информационных потоков			
	Прямое направление	Получатель	Обратное направление	Получатель
Конечный пользователь	Предмет отбора, сроки и объемы поставки	Закупающее подразделение	Качество, соответствие сроков	Закупающее подразделение Служба контроля качества
Закупающее подразделение	Предмет отбора, сроки и объемы поставки, условия поставки и оплаты	Тендерный комитет	Качество, соответствие сроков, соблюдение условий договора	Тендерный комитет Служба контроля качества
Тендерный комитет	Процедура отбора	Поставщики	Изменение условий отбора, включение в черный список, лишение аккредитации и т. п.	Поставщики (в случае повторного отбора или на следующем цикле отбора)
			Отчет о результатах процедур, предложения по оптимизации	Высшее руководство
Служба контроля качества	Соблюдение регламентов, соответствие процедур, их эффективность, предложения по оптимизации	Высшее руководство	—	—
Высшее руководство	Оценка деятельности, корректировка процесса	Тендерный комитет	—	—

для крупных компаний, поскольку зачастую их отдельные подразделения, филиалы и т. д. находятся в разных частях городов, а иногда и в разных регионах. Поэтому при отсутствии современных каналов информационного обмена у предприятия возникнут существенные внутренние транзакционные издержки, связанные с функционированием такого органа (пересылка материалов, коммуникации, местные и междугородние командировки и т. д.).

Но, несмотря на повышенные требования к инфраструктурному обеспечению, предлагаемая организация процесса соответствует современным тенденциям развития ме-

неджмента, способна избавить высшее руководство предприятия от лишней бумажной работы, обеспечить оптимизацию процесса и эффективный контроль.

Основные составляющие данного подхода — это централизация процесса закупок, разделение функций работы с договорами и принятия решения о закупке у конкретных поставщиков, оценка фигурантов этапа отбора поставщиков в зависимости от достигнутого результата, дифференцированное построение отношений с поставщиками конкретной номенклатуры.

Подобное управление организационным ресурсом, по мнению автора, способствует

повышению прозрачности закупок, экономии средств, стимулированию конкуренции среди поставщиков ресурсов и в конечном итоге получению предприятием дополнительных конкурентных преимуществ.

Заключение

Эффективная реализация процесса закупок во многом определяется организационным аспектом. От организации зависят координация действий и порядок коммуникации различных структурных подразделений, разделение полномочий, механизм принятия управленческих решений, осуществление контроля и другие аспекты управленческой деятельности. На практике организация закупочной деятельности производственных предприятий и управление ими реализуются посредством децентрализованной или централизованной моделей.

В настоящей статье проанализированы достоинства и недостатки каждой модели, определены границы их применимости. Показано, что для крупных производственных предприятий рациональнее использовать централизованную модель. При этом желательно повысить статус тендерного комитета до уровня коллегиального администратора, проводить оценку результатов его работы по итогам исполнения договоров с отобранными поставщиками, персонафицировать ответственность руководителей и экспертов, а также обеспечить разделение полномочий по принятию решений в рамках процесса закупок.

Централизация закупок, реализованная с соблюдением требований по обеспечению прозрачности, объективности и системности осуществляемой деятельности, не только обеспечивает экономию издержек, но и дает синергетический эффект, заключающийся в повышении качественного уровня предприятия, формировании позитивного имиджа на рынке, увеличении инвестиционной привлекательности. Таким образом, в современных условиях управ-

ление процессом закупок оказывает позитивное воздействие на устойчивость производственного предприятия к колебаниям рынка, а также способствует ускорению его развития и повышению конкурентоспособности.

Список литературы

1. *Вагнер Ш. М.* Управление поставщиками. М.: КИА центр, 2006. — 128 с.
2. *Гришин А. В.* Централизованное снабжение в производственных холдингах // Национальная металлургия. 2007. №2.
3. *Денисова А. М., Уляхин Т. М.* Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: аспекты качества / под науч. ред. докт. экон. наук проф. А. Л. Денисовой. Тамбов: издательство ТГТУ, 2006. — 120 с.
4. *Егоров А., Лушкин С.* Безоткатные закупки // Управление компанией. 2004. №9.
5. Единый отраслевой стандарт закупок госкорпорации «Росатом» [Электронный ресурс]. URL: <http://zakupki.rosatom.ru/?mode=CMSArticle&action=siteview&oid=68&returnurl=&node=af23>.
6. *Калигин Н. А.* Принципы организационного управления. М.: Финансы и статистика, 2003. — 272 с.
7. *Кирилова Н.* Повышение эффективности материально-технического обеспечения и тенденции развития снабженческой и закупочной деятельности [Электронный ресурс]. URL: http://procurement.tendery.ru/comm_ar7.htm.
8. *Киселев А. Г.* Основы организационного моделирования (бизнес-моделирования) [Электронный ресурс]. URL: <http://orgstructura.ru/?q=organizational-modelling-methodology>.
9. *Кузнецов К. В.* Конкурентные закупки: торги, тендеры, конкурсы. СПб: Питер, 2005. — 368 с.
10. *Липсиц И. В.* Затратный и маркетинговый подходы к управлению бизнесом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bishelp.ru/uprbiz/market23.php?print=1>.
11. *Новопашин А. И.* Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики: Монография. М.: Высш. шк., 2001. — 230 с.

12. *Озоль С.* Выбор стратегии работы с поставщиком // Управление компанией. 2008. №3.
13. Под нашим контролем — снабжение дочерних структур РЖД // Транспорт. 2010. №11.
14. Положение о порядке проведения регламентированных закупок продукции для нужд ОАО «РусГидро» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rushydro.ru/investors/disclosure/documents/10440.html>.
15. *Портер М.* Конкуренция / пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 608 с.
16. *Репин В. В.* Два понимания процессного подхода к управлению предприятием // Методы менеджмента качества. 2003. №4.
17. *Рожкован В.* Правила контроля для финансового директора // Финансовый директор. 2008. №2.
18. *Федорова Н. Н.* Организационная структура управления предприятием: учеб. пособие. М.: ТК Велби, 2003. — 256 с.
19. *Хойер В.* Как делать бизнес в Европе: вступительное слово Ю. В. Пискулова. М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1991. — 304 с.
20. Централизация закупок — экономический эффект или ослабление конкуренции // Тренды. События. Рынки. 2010. №10.
21. *Чернова А.* Контроль закупок, который удержит рентабельность продаж // Финансовый директор. 2010. №5.
22. *Тимирьянова В. М.* Оценка конкурентоспособности предприятия, торгующего технически сложными товарами // Современная конкуренция. 2008. №8.
23. *Фатхутдинов Р. А.* Сущность конкурентоспособности // Современная конкуренция. 2009. №15.
24. *Рубин Ю. Б.* Теория и практика предпринимательской конкуренции. М., 2003.

V. Pleshchenko, PhD, Head of Department FSUE Goznak, v_pl@mail.ru

PROCUREMENT AS A FACTOR IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF MANUFACTURING ENTERPRISE

One of the methods for the manufacturing enterprise competitive advantages receiving is cost saving. Possibility for the enterprise to reduce its costs is in many respects defined by relations construction with suppliers. The pros and cons of the decentralized and centralized models of purchase process are estimated in the article. Some measures concerning the reduction of negative factors influence and management optimization are offered here. Such measures are directed on efficiency and transparency increasing of purchasing activity that finally promotes growth of the enterprise competitiveness.

Key words: procurement, centralized model, decentralized model, tender committee, competitiveness, cost reduction, efficiency.