

УДК 658, 65.01

**МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НЕЗАВЕРШЕНИЯ ЗАКУПОЧНЫХ ПРОЦЕДУР
ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ТЭК****Э.С. Алексеев**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Москва, email: eddy09@mail.ru

Аннотация. В статье уточнены представленные автором ранее дефиниции понятий «закупочная деятельность» и «снабженческая деятельность». Исследование практики организации и проведения закупочно-снабженческой деятельности инфраструктурной организации ТЭК позволило автору определить риски незавершения закупочных процедур, сформулировать предложения по совершенствованию механизмов управления данными рисками: применение экосистемного подхода к закупочной деятельности и создание реестра потенциальных поставщиков/производителей. Предложено расширить перечень обязательных критериев оценки потенциала поставщика/производителя за счет включения дополнительных параметров, ориентированных на анализ финансовой стабильности и деловой надежности контрагента. Данные рекомендации способствуют развитию информационно-аналитического обеспечения закупочной деятельности инфраструктурной организации ТЭК и повышению качества управления рисками незавершения закупочных процедур.

Ключевые слова: бизнес-процесс, закупочная и снабженческая деятельность, инфраструктурные организации, ТЭК, потенциал поставщика, критерии оценки, экосистема.

**MECHANISMS FOR MANAGING THE RISKS OF NON-COMPLETION OF PROCUREMENT
PROCEDURES OF INFRASTRUCTURE ORGANIZATIONS OF THE FUEL AND ENERGY COMPLEX****E.S. Alekseev**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian Economic University named after G.V. Plekhanov», Moscow, email: eddy09@mail.ru

Abstract. The article clarifies the definitions of the concepts of “procurement activities” and “supply activities” previously presented by the author. The study of the practice of organizing and conducting procurement and supply activities of an infrastructure organization of the fuel and energy complex allowed the author to identify the risks of non-completion of procurement procedures, formulate proposals for improving the mechanisms for managing these risks: applying an ecosystem approach to procurement activities and creating a register of potential suppliers/manufacturers. It is proposed to expand the list of mandatory criteria for assessing the potential of a supplier/manufacturer by including additional parameters focused on analyzing the financial stability and business reliability of the counterparty. These recommendations contribute to the development of information and analytical support for the procurement activities of an infrastructure organization of the fuel and energy complex and to improve the quality of risk management of non-completion of procurement procedures.

Keywords: business process, procurement and supply activities, infrastructure organizations, fuel and energy complex, supplier potential, evaluation criteria, ecosystem.

Дата поступления статьи в редакцию: 15.05.2025

Дата принятия статьи в печать: 16.06.2025

Введение

Современный этап социально-экономического развития Российской Федерации характеризуется масштабной структурной трансформацией экономики, усиленной санкционным давлением со стороны западных стран. В этих условиях особенно уязвимым сегментом остаются инфраструктурные организации ТЭК, обеспечивающие строительство, модернизацию и восстановление критически важных объектов отрасли. Их стабильная деятельность напрямую влияет на устойчивость всей энергетической системы и, как следствие, на экономическую безопасность государства.

Разрыв кооперационных связей с зарубежными поставщиками, ограничения на импорт передового оборудования, технологий двойного назначения и других критически важных компонентов существенно усложнили закупочную деятельность таких предприятий.

В новых экономических реалиях управление закупочной деятельностью выходит за рамки оперативной функции, становясь важнейшим элементом обеспечения устойчивости производственных процессов. Особенно актуальными становятся вопросы своевременного исполнения договорных обязательств поставщиками, снижения рисков сбоев в поставках, повышения прозрачности и управляемости закупочных процедур. Всё это предопределяет необходимость научной проработки механизмов управления рисками незавершения закупочных процедур инфраструктурных организаций ТЭК, что направлено на минимизацию таких рисков.

Цель исследования

Цель исследования — разработка предложений по развитию механизмов управления рисками незавершения закупочных процедур инфраструктурных организаций ТЭК.

Материалы и методы исследования

Исследование выполнено на основе научной и специальной литературы в области закупочной деятельности субъектов экономики, локальных актов инфраструктурного предприятия ТЭК с применением таких методов, как терминологический анализ, синтез, индукция и дедукция, декомпозиция и визуализация.

Результаты исследования и их обсуждение

Осуществлен системный подход к определению содержания терминов «закупочная деятельность», «закупка», «снабженческая деятельность», основанный на комплексном учете их функционального назначения, институциональной роли и взаимосвязи с логистическими процессами. Это позволило обосновать дихотомию понятий «закупочная деятельность» и «снабженческая деятельность» и уточнить сущностное содержание категории «информационно-аналитическое обеспечение закупочной деятельности», что важно с точки зрения расстановки акцентов и приоритетов при организации процессов бесперебойного обеспечения предприятия МТР, а также учета юридических основ процедур в рамках закупочной деятельности, результатом которой является закупка, представляющая собой, по мнению автора, приобретение отдельных видов (номенклатуры) товаров, работ, услуг большими или мелкими партиями в целях обеспечения бесперебойного функционирования юридического лица, осуществляемое в рамках закупочной деятельности.

Исследование сущностного содержания дефиниций «снабженческая деятельность» и «закупочная деятельность» позволило разграничить данные понятия на уровне организации и уточнить их с точки зрения управления следующим образом:

1) снабженческая деятельность — это совокупность создающих связующую инфраструктуру между потребностями внутренних пользователей и закупочной системой взаимосвязанных мероприятий (действий, процедур), осуществляемых работниками юридического лица с целью выявления, планирования, нормирования, прогнозирования потребности материально-технических ресурсов, оформления запросов, включая логистическое и складское сопровождение, для обеспечения внутренних подразделений МТР, необходимыми для бесперебойного функционирования и развития организации;

2) закупочная деятельность — это совокупность регламентированных, структурно-организованных и взаимосвязанных мероприятий (действий, процедур), охватывающих взаимодействие организации с внешней средой и осуществляемых с целью инициирования, проведения, сопровождения и завершения сделок по приобретению товаров, работ, услуг за счет собственных или привлеченных средств в ответ на подтвержденную в рамках снабженческой деятельности потребность внутренних подразделений для обеспечения бесперебойного функционирования и развития организации.

На рисунке 1 в виде схемы визуализировано разграничение снабженческой и закупочной деятельности организации.

На рисунке 1 видно, что ключевой задачей снабженческой деятельности является решение вопросов, связанных с обеспечением потребности подразделений субъекта экономики в материально-технических ресурсах (МТР). Снабженческая деятельность направлена на выявление потребности в МТР и передачу приобретенных ресурсов подразделениям-потребителям. Закупочная деятельность является связующим звеном между внутренней и внешней средой субъекта экономики при решении таких основных задач, как поиск и выбор поставщика/производителя и обеспечение завершения закупочных процедур закупкой необходимых МТР.

Внешняя среда

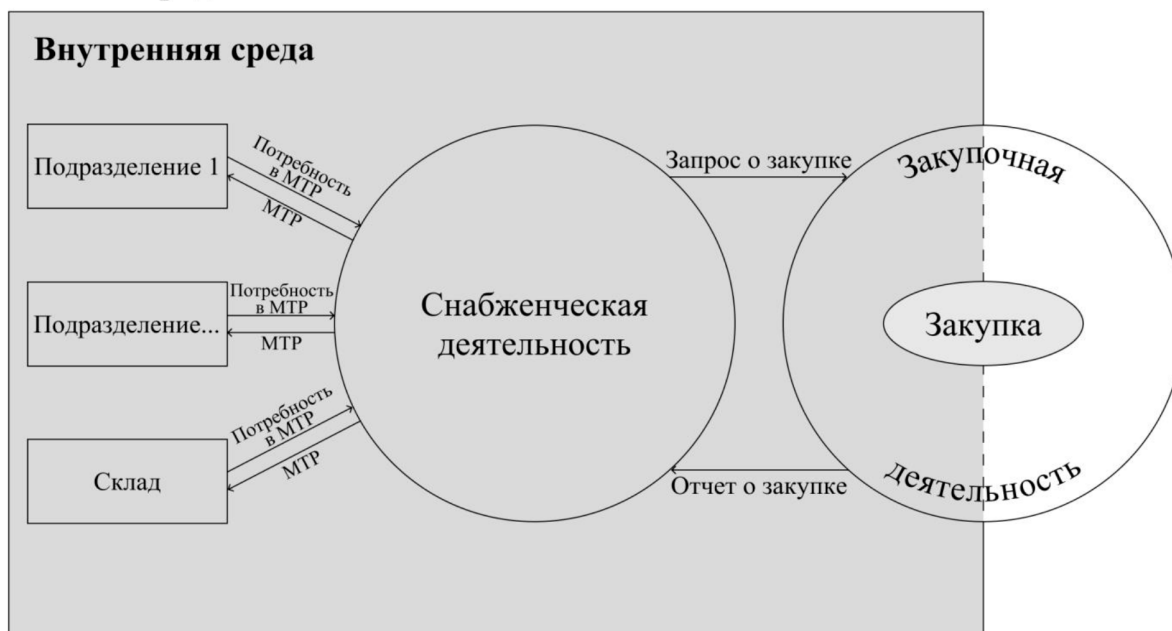


Рис. 1. Схема разграничения закупочной деятельности и снабженческой деятельности

Источник: авторская разработка.

Таким образом, разграничение понятий закупочная деятельность и снабженческая деятельность, терминов «закупочная деятельность» и «закупка», которая представляет собой результат действий, осуществленных в рамках закупочной деятельности, позволило провести отграничение результата определенных действий — конкретная закупка — от процесса ее осуществления и определить закупку отдельных видов (партий) товаров, работ, услуг как составляющую бизнес-процесса «Закупочная деятельность».

Исследование практики закупочно-снабженческой деятельности, сложившейся в инфраструктурной организации ТЭК ООО «ГСП Ремонт», проведенное автором разграничение закупочной и снабженческой деятельности [1, 3] и формирование концептуальной модели бизнес-процесса «Закупочная деятельность» [2] позволили определить функциональные задачи структурных подразделений экономического субъекта, участвующих в закупочно-снабженческих процессах:

- Управление материально-технического снабжения (УМТС) — реализация функций в рамках снабженческой деятельности;
- Управление закупок (УЗ) — реализация функций в рамках закупочной деятельности.

Ключевыми рисками бизнес-процесса «Закупочная деятельность», направленного на осуществление закупки, то есть проведение закупочных процедур от момента получения Управлением закупок запроса о закупке, поступающего из Управления материально-технического снабжения, до момента поставки МТР, а именно поступления на склад предприятия указанных в заключенном с поставщиком/производителем договоре товаров, работ или услуг необходимого качества и в требуемом объеме, являются:

- риск непоставки МТР, который напрямую зависит от благонадежности поставщика/производителя, а значит, от качественно проведенного этапа выбора контрагента;
- риск неоплаты поставки МТР;
- риск нестабильности цепей поставок.

В целях минимизации рисков незавершения закупочных процедур закупкой МТР автором предложено в исследуемой организации — ООО «ГСП Ремонт» — формировать реестр приемлемых участников закупок, составляемый по результатам оценки потенциала поставщиков/производителей МТР, желающих участвовать в конкурсных закупках. При этом целесообразно руководствоваться процедурами, установленными Регламентом проведения оценки потенциала и включение субподрядчика в реестр потенциальных участников закупок АО «Газстройпром» (далее — Регламента оценки потенциала субподрядчика).

Оценка потенциала контрагента должна основываться, на наш взгляд, на изучении и анализе ряда критериев, объединенных в несколько блоков, представленных на рисунке 2.

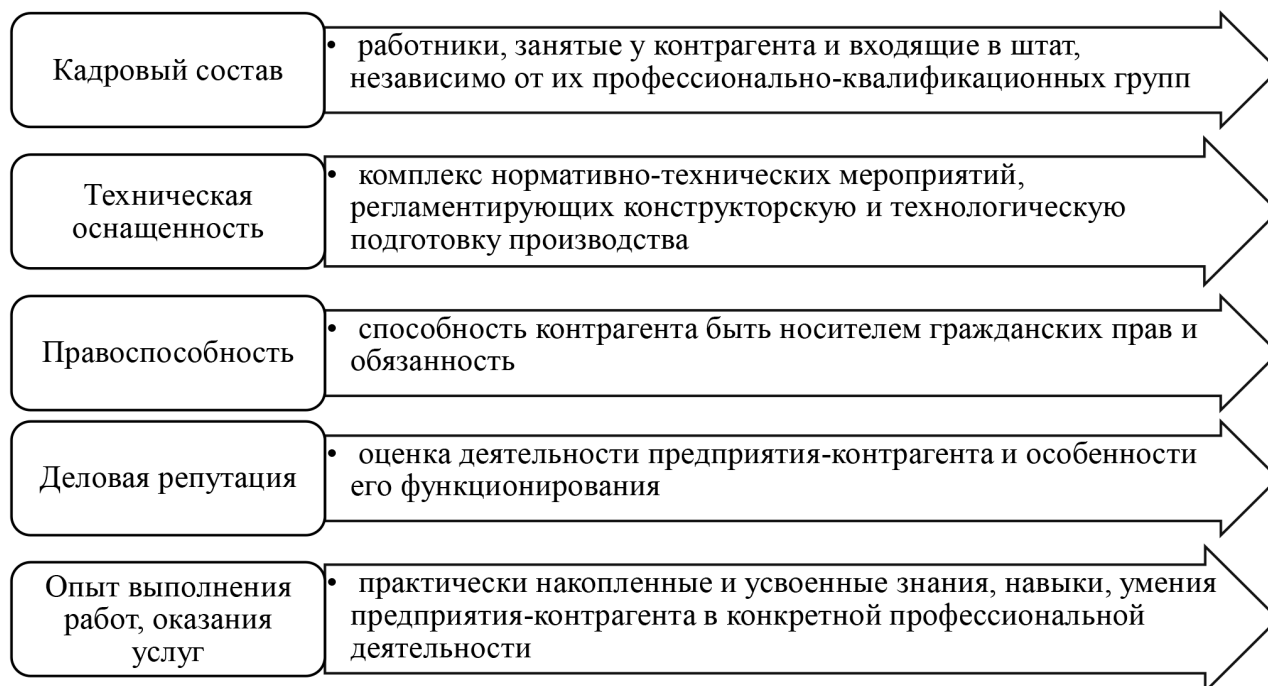


Рис. 2. Блоки, объединяющие критерии оценки потенциала поставщика/подрядчика

Источник: составлено автором на основе Регламента оценки потенциала субподрядчика.

Обязательные критерии – набор минимальных требований к контрагенту, характеризующий необходимый и достаточный уровень качества, обеспеченности ресурсами, безопасности, надежности и эффективности

- наличие правоспособности и дееспособности;
- отсутствие задолженности перед бюджетом;
- отсутствие действующих решений налоговых органов о блокировке и приостановлении операций по счетам;
- отсутствие статуса «Недобросовестный поставщик»;
- наличие достаточных трудовых и материальных ресурсов для самостоятельной поставки товаров, работ, услуг;
- соответствие оценки контрагента требованиям, которые устанавливаются законодательством РФ к поставщикам товаров, работ, услуг;
- отсутствие процедуры ликвидации контрагента или признания его банкротом;
- отсутствие отрицательного собственного капитала (отрицательных чистых активов) за последний отчетный период, предшествующий дате подачи заявки на участие в оценке потенциала

Информационные критерии

- устанавливаются для сбора дополнительных данных о контрагенте

Рис. 3. Группы критериев оценки потенциала предприятия-контрагента

Источник: составлено автором на основе Регламента оценки потенциала субподрядчика.

Каждый блок включает ряд критериев в виде вопросов, ответы на которые оцениваются в баллах от 3 до 10 в зависимости от степени важности для итоговой оценки каждого критерия. Далее полученные результаты суммируются и формируется реестр потенциальных поставщиков/производителей, допускаемых к закупочным процедурам.

Критерии оценки группируются в две группы: обязательные и справочные (информационные), которые представлены на рисунке 3.

В целях подтверждения/опровержения полученных от контрагента данных о производственных мощностях рекомендуется проводить технический аудит поставщика/производителя, который включает в себя проверку производственной базы поставщика/производителя, наличие технических средств, квалифицированного персонала, финансового состояния контрагента, опыта работы.

Автором предлагается дополнить состав обязательных критериев оценки потенциала поставщика/производителя следующими критериями:

- соответствие вида деятельности контрагента предмету закупки;
- финансовое состояние (динамика выручки, финансовая устойчивость, долговая нагрузка).

Данные критерии, ориентированные на анализ финансовой стабильности и деловой надежности поставщика/производителя, усиливают обоснованность принимаемых управленческих решений по оценке благонадежности контрагента.

В авторской концепции бизнес-процесса «Закупочная деятельность» инфраструктурной организации ТЭК в проверке контрагента должны участвовать:

- Управление закупок, которое проводит проверку данных, предоставленных контрагентом, технический аудит (во взаимодействии с Управление материально-технического снабжения), расчет и оценку балла и принимает решения о включении/невключении контрагента в реестр потенциальных поставщиков/производителей;
- Управление безопасности, на которое возлагаются задачи проверки данных, предоставленных контрагентом.

Заявка контрагента на проведение оценочной процедуры должна подаваться через корпоративную информационную систему в сфере закупок, взаимодействующую с электронной торговой площадкой (далее – ЕСЦУЗ).

Проверка контрагента должна проводиться периодически в целях соответствия его статуса актуальному финансово-техническому положению. В случае ухудшения финансово-технического положения контрагента необходимо оповещать поставщика/производителя о его исключении из реестра потенциальных поставщиков до момента восстановления положения контрагента.

Помимо прочего, при организации закупочной деятельности инфраструктурных предприятий ТЭК автором предложен экосистемный подход гибридной модели, интегрирующей в себе открытую (партнерские сервисы) и закрытую (собственные сервисы) модели экосистемы. Бизнес-процесс «Закупочная деятельность» может рассматриваться как экосистема, элементы которой (подпроцессы) во взаимосвязи, взаимовлиянии, координации и взаимодополняемости формируют ценностное предложение – закупку – для потребителя. В данном случае потребитель – Управление материально-технического снабжения. Кроме того, и закупочные процедуры могут представлять собой отдельную экосистему в рамках исследуемого бизнес-процесса.

Внутри формируемой экосистемы должно быть организовано движение соответствующего информационного потока, обеспечивающего каждого ее участника необходимой качественной информацией для принятия управленческих решений. Это возможно в случае платформенной бизнес-модели экосистемы.

При формировании внутренней цифровой экосистемы закупочной деятельности инфраструктурных предприятий ТЭК могут быть использованы такие технологии, как: роботизация процессов; технология блокчейн; технология Big Data и аналитика; инструменты цифрового взаимодействия сотрудников разных подразделений, включенных в закупочную деятельность, в целях обмена информацией и решения производственных задач; цифровизация в объединенных центрах обслуживания, предусматривающая передачу простых технических операций в такие центры; автоматизированная система мониторинга потерь в обеспечении МТР, позволяющая своевременно определять отклонения от установленного порядка и предупреждать связанные с выявленными отклонениями риски.

Выводы

Применение экосистемного подхода к закупочной деятельности, создание реестра потенциальных поставщиков/производителей инфраструктурной организацией ТЭК, расширение перечня обязатель-

ных критериев оценки потенциала контрагента за счет включения дополнительных параметров, ориентированных на анализ финансовой стабильности и деловой надежности контрагента способствуют повышению качества контроля закупочных процедур и управления рисками незавершения закупочных процедур закупкой.

Литература

1. Алексеев Э.С. Концептуальное понятие закупочной деятельности // Финансовый менеджмент. 2024. № 2. С. 271-278.
2. Алексеев Э.С. Закупочная деятельность инфраструктурных предприятий ТЭК: концептуальная модель и информационно-аналитическое обеспечение // Финансовый менеджмент. 2024. № 3. С. 251-259.
3. Алексеев Э.С., Кириллова О.Ю. Закупочная деятельность: проблемные аспекты, требующие исследования и решения // Финансовый менеджмент. 2024. № 10. С. 266-276.
4. Геллер А.Я. Формирование системы контроля заказчика в процессе реализации закупок: автореферат дис. ...канд. экон. наук. Москва, 2023. 26 с.
5. Кириллова О.Ю., Ланцова О.В. Повышение эффективности закупок как результат внедрения категорийного менеджмента // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2019. Т. 21. № 3. С. 129-142.
6. Кулапов М.Н., Переверзева Е.И., Кириллова О.Ю. Бизнес-экосистемы: определения, типологии, практики развития // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 3. С. 1597-1612.
7. Что такое бизнес-экосистемы и зачем они нужны — Экосистемы компаний, 11 сентября 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/amp/news/6087e5899a7947ed35fdbbf3> (дата обращения: 20.04.2025).