

Управление эффективностью контрольных процедур на различных этапах закупочного цикла*

Managing the Effectiveness of Control Procedures at Various Stages of the Procurement Cycle

А. ВЕРШИНИНА, А. ТРОФИМОВСКАЯ

Вершинина Анна Александровна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической теории Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. E-mail: vershinina.aa@rea.ru

Трофимовская Алла Викторовна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры финансового менеджмента и финансового права Университета Правительства Москвы. E-mail: a-lla@mail.ru

***Аннотация.** Выстраивание закупочного процесса представляет собой основу коммерческой деятельности организации, с которой начинается коммерческая работа. Наличие запасов сырья и материалов для производства товаров дает возможность реализации производимой продукции и получения прибыли. Грамотно выстроенный закупочный цикл позволяет сформировать ассортимент, воздействовать на производителей согласно покупательскому спросу, а также способствует повышению эффективности работы организации.*

В статье затронуты основные аспекты при осуществлении контроля закупочной деятельности организации, определены этапы закупочного цикла, а также показана важность осуществления контроля на всех этапах закупочной работы с целью повышения эффективности управления.

***Ключевые слова:** план закупок, договор, закупочный цикл, эффективность, контроль.*

***Abstract.** Building the procurement process is the basis of the commercial activity of the organization, with which commercial work begins. The availability of stocks of raw materials and materials for the production of goods makes it possible to sell manufactured products and make a profit. A well-built procurement cycle allows you to form an assortment, influence manufacturers according to customer demand, and also helps to increase the efficiency of the organization.*

The article addresses the main aspects in the implementation of control over the procurement activities of the organization, defines the stages of the procurement cycle, and also shows the importance of control at all stages of procurement in order to improve the efficiency of management.

***Keywords:** procurement plan, contract, procurement cycle, efficiency, control.*

Основные положения

1. Представлены основные аспекты при осуществлении контроля закупочной деятельности организации, позволяющие сформировать алгоритм управления эффективностью контрольных процедур на различных этапах закупочного цикла.
2. Определены этапы закупочного цикла, каждый из которых имеет свои особенности контроля, влияющие на управление эффективностью контрольных процедур.
3. Представлены предложения в рамках этапов закупочного цикла, направленные на повышение эффективности управления.

Введение

Формирование механизма учета и контроля закупочного цикла занимает одну из ключевых ролей в организации коммерческой работы предприятия. Его основная цель – обеспечение своевременной и бесперебойной поставки товаров в соответствии с ассортиментом, количеством и

* Ссылка на статью: Вершинин А.А., Трофимовская А.В. Управление эффективностью контрольных процедур на различных этапах закупочного цикла // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2026. № 3. С. 169–174. DOI: 10.34773/EU.2026.3.27.

качеством согласно договору. Достигается данная цель путем постоянного мониторинга за ходом выполнения договора в соответствии с его положениями.

В рамках осуществления закупочной деятельности предприятие выделяет большие объемы денежных средств для обеспечения всеми необходимыми материалами и ресурсами с целью осуществления своей деятельности, в этой связи можно сказать, что закупочный цикл занимает важное место в рабочем процессе организации.

При осуществлении закупок предприятие управляет потоками материальных ресурсов, обеспечивая ими производственные подразделения. Это обуславливает необходимость координации закупочных процессов с производственными и сбытовыми [6].

В рамках осуществления закупочной деятельности необходимо обеспечивать достаточность поступления материальных ресурсов в производственные подразделения с максимально возможным уровнем эффективности. По этой причине организация закупочного процесса должна придерживаться следующих принципов [8]:

- приобретение материалов для нужд производства в соответствии с установленными качественными характеристиками;
- осуществление поставок в установленные сроки;
- обеспечение поставок сырья и материалов в соответствии с потребностями производства.

Результаты

При осуществлении закупок предприятие формирует запас материальных ценностей, проводит переговоры с поставщиками и вырабатывает новые схемы проведения закупочного процесса.

В ходе закупочной работы последовательно реализуются этапы, отраженные на рисунке, которые характеризуют закупочный цикл.



Этапы закупочного цикла [6]

Важно заметить, что закупочная работа представлена именно в виде цикла ввиду того, что данные, полученные в результате «мониторинга», используются для прогнозирования потребностей предприятия.

На первом этапе закупочного цикла проводится выявление потребностей в товарах и материалах, а также выполняется планирование необходимого количества закупок.

На этом этапе инициатор закупки анализирует собственную деятельность, количество потребляемых сырья и материалов и определяет, какое количество и ассортимент сырья и материалов потребуется для обеспечения последующей производственной деятельности [1].

В ходе планирования оцениваются возможности поставщиков, с которыми сотрудничает организация на данный момент, определяется необходимость начала работы с новыми поставщиками. Также проводится оценка необходимого уровня расходов, которые понесет предприятие при осуществлении закупочной деятельности.

После того, как завершен этап прогнозирования и планирования, проводится процесс осуществления закупки, т.е. проведение переговоров с поставщиком и заключение договора.

Следующий этап представлен управлением контрактом или, другими словами, исполнением договора. На этом этапе свои обязательства друг перед другом должны выполнить как поставщик сырья и материалов, так и закупающее их предприятие.

На этапе оценки эффективности проводятся аналитические процедуры, связанные с оценкой того, насколько точно поставщик выполнил свои обязательства, как реагировал на возникновение форс-мажорных ситуаций, насколько он готов к заключению долгосрочных соглашений и как изменится цена поставки в случае заключения соглашения о долгосрочном сотрудничестве. Помимо этого, на данном этапе оценивается качество поставляемых материалов и проводится сравнение с поставками других поставщиков [3].

При осуществлении мониторинга выполняется анализ взаимодействия с поставщиками, осуществлявшими поставки необходимых предприятию материалов. По результатам данного анализа определяются поставщики, сотрудничество с которыми в дальнейшем будет наиболее выгодно, с какими можно сотрудничать только в тех случаях, когда это критически необходимо, а с какими взаимодействие лучше прекратить.

Исходя из вышеизложенного, закупочная деятельность является одной из ключевых составляющих организации работы на предприятии путем обеспечения производственной деятельности необходимыми материалами, оборудованием и т.д.

При этом важность данного направления деятельности обуславливает значительное внимание администрации предприятия к ведению закупочной работы, а также осуществлению контроля на всех этапах закупочной работы.

Этапы закупочного цикла должны включать в себя:

- 1) прогнозирование и планирование;
- 2) заключение контракта;
- 3) выполнение контракта;
- 4) оценку эффективности взаимодействия с поставщиком;
- 5) мониторинг результатов взаимодействия со всеми поставщиками.

На каждом из данных этапов осуществляется контрольная деятельность, которая обеспечивает устранение возможности нарушений и злоупотреблений со стороны персонала как самого предприятия, так и его поставщиков [4].

На первом этапе контрольные процедуры связаны с обоснованием прогнозных показателей и уровня потребности в сырье и материалах. Кроме того, при прохождении контрольных процедур оценивается рациональность цен, предлагаемых поставщиками. В рамках проведения контроля ответственный сотрудник предприятия выявляет потребности производства в материалах и получает сведения, позволяющие более эффективно осуществлять производственную деятельность предприятия.

По результатам проведенной оценки контролер делает вывод о том, насколько необходимо (и возможно ли) провести данную закупку и дать согласие на ее осуществление.

Только после этого данная операция вносится в план закупок на ближайший период. В зависимости от объемов деятельности и того, насколько срочно необходимо обеспечить поступление сырья и материалов, план закупок может разрабатываться на ближайшую неделю, месяц или год.

На крупных предприятиях согласование осуществляется по каждой закупке. При этом тщательность и глубина проверки может находиться в зависимости от того, насколько давно предприятие сотрудничает с данным поставщиком, и как оценивается предыдущее сотрудничество с ним.

Безусловно, что при согласовании закупки с новым поставщиком или с тем поставщиком, в отношении с которым ранее были сложности, проверка должна быть более глубокой и тщательной, чем при согласовании закупки с тем поставщиком, с которым предприятие давно уже сотрудничает и никаких сложностей ранее не возникало.

На следующем этапе – заключение договора, главной задачей сотрудников службы контроля является проверка юридической грамотности составленного договора, включения всех тех положений, которые обеспечивают эффективное взаимодействие между контрагентами, отсутствие положений, которые могут обусловить возможность возникновения негативных ситуаций и злоупотреблений со стороны поставщика. Кроме того, на данном этапе необходимо проверить, имеют ли достаточные полномочия те лица, которые подписывают договор, какую должность они занимают на предприятии-поставщике [3].

Еще одним элементом контроля на данном этапе является проверка правильности заполнения реквизитов и документов предприятия-закупщика.

Этап исполнения договора характеризуется контролем за соблюдением установленных в договоре условий в части соответствия характеристик, качества и ассортимента сырья и материалов, а также осуществлением поставок в установленные договором сроки.

При этом контролировать необходимо не только работу предприятия-поставщика, но и предприятия-покупателя. При проверке по отношению к предприятию-покупателю контролер должен проверить правильность оформления платежных документов, наличие на них подписей тех лиц, которые имеют право подписи платежных документов, наличие доверенностей на получение материалов у лиц, которые их фактически получают и, соответственно, наличие таких полномочий у них.

На этапе оценки эффективности взаимодействия с поставщиком контролю подвергаются данные, на основе которых проведены расчеты эффективности, правильность осуществленных расчетов [5].

На этапе мониторинга осуществляется контроль того, что все данные мониторингов подвержены анализу, правильно сопоставлены данные о поставщиках, выбраны нужные параметры для сопоставления и четко оценены их весовые коэффициенты.

Таким образом, в ходе контрольных процедур проверяется то, насколько эффективно осуществляется закупочная деятельность на предприятии, а также насколько правильно выбираются поставщики для сотрудничества.

Контроль закупочного процесса должен быть выстроен на всех уровнях:

- менеджеры отдела закупок;
- руководитель отдела закупок;
- руководство предприятия (собственными силами и силами смежных подразделений);
- контроль закупок силами специалистов отдела.

На уровне менеджеров отдела закупок контроль закупочного процесса должен быть установлен через составление отчетов, использование аналитических систем и сопоставление плановых и фактических значений показателей деятельности.

Следовательно, менеджеры отдела закупок должны знать нормативы показателей деятельности (KPI), разрешенный процент отклонений/допусков по различным показателям деятельности, быть в курсе плановых показателей и ознакомиться с внутренним регламентом работы отдела закупок [4].

О проделанной работе менеджер по закупкам отчитывается перед непосредственным руководителем в порядке, установленном внутренним регламентом.

На уровне руководителя отдела закупок предметом контроля, помимо отчетов его подчиненных, выступает выполнение показателей работы всего отдела.

Руководитель отдела закупок в своей работе опирается на отчеты и аналитическую работу менеджеров по закупкам, но помимо этого выполняет контроль работы всего отдела.

Исходя из этого, при работе с системами на предприятии должен быть настроен доступ к ним в соответствии с занимаемой должностью (данный контроль в части ИТ-службы и отдела безопасности).

Соответственно руководитель отдела закупок тоже формирует отчет о проделанной работе для вышестоящего руководства.

Руководитель отдела закупок должен контролировать: 1) ассортимент; 2) прайс-лист; 3) достаточность глубины и ширины ассортимента для предприятия; 4) эффективность ассортиментных матриц (если они используются для работы на предприятии); 5) товарные запасы; 6) соответствие оборачиваемости товарных запасов нормативам; 7) объем дефицита, излишков, неликвидов товаров; 8) разрабатывать меры по уменьшению излишков товара; 9) ценообразование; 10) контроль соблюдения стратегии ценообразования, принятой на предприятии; 11) контроль соблюдения методик ценообразования.

Деятельность руководителя отдела закупок регламентируется требованиями, установленными на предприятии и заключается в контроле за работой с поставщиками и эффективностью распределения ресурсов предприятия, осуществлении мониторинга поставщиков и при необходимости проведения переговоров с основными и новыми поставщиками.

Также руководитель отдела закупок контролирует соблюдение трудовой дисциплины и корпоративной культуры сотрудниками отдела, отслеживает риски возникновения конфликтных ситуаций внутри отдела, оценивает загруженность своих подчиненных и выполнение возложенных на них обязанностей, проводит оценку персонала для принятия кадровых решений и выявления потребности в прохождении обучения в сфере закупок, ведет мониторинг заработной платы на рынке, на котором осуществляет деятельность предприятие (сбор и систематизацию информации можно осуществить с помощью кадровой службы), анализирует работу сотрудников отдела закупок при взаимодействии с другими подразделениями.

В области закупочной деятельности руководитель отдела закупок контролирует выполнение плана сотрудниками отдела, осуществляет анализ взаимодействия сотрудников отдела с другими подразделениями в рамках выполнения закупочной работы [7].

На следующем уровне контроль осуществляет высший руководитель. В зависимости от структуры предприятия в этом качестве выступает коммерческий директор, исполнительный директор или генеральный директор.

Контролю подвергаются ключевые показатели деятельности организации, в ведомстве каждого подразделения и отдела закупок в том числе.

Можно выделить следующие показатели, которые необходимо учитывать при осуществлении контроля закупочной работы:

- маржинальность товаров (в динамике);
- выполнение запланированных показателей (выручка, оборачиваемость товарных запасов, суммы бонусов поставщиков) и в случае отклонений – разбор причин возникновения;
- удельный вес неудовлетворенного спроса клиентов;
- динамика объемов закупок по каждому из топ-20 % поставщиков;
- удельный вес товарных неликвидов;
- доля претензий поставщикам относительно закупочного товарооборота;
- доля логистических расходов на входящий грузопоток (в динамике);
- оценка эффективности работы сотрудников отдела закупок внутренними клиентами или другими подразделениями предприятия;
- степень загруженности сотрудников отдела закупок;
- эффективность системы мотивации сотрудников и руководителя отдела закупок;

Руководитель предприятия должен иметь соответствующую отчетную базу для самостоятельного использования.

Также данные о взаимодействии с отделом закупок должны систематически предоставлять следующие подразделения: финансово-экономический отдел, отдел продаж, склад предприятия, отдел маркетинга, служба безопасности (при необходимости).

Форма предоставления – сводные отчеты или справки установленной формы.

Важным источником информации являются внешние контрагенты – поставщики. Руководитель предприятия, как уже говорилось, должен владеть подробной информацией о топ-20 % поставщиков.

Обсуждение

Закупочная деятельность играет важную роль в работе предприятия, поскольку в большинстве случаев именно в ходе закупок происходит наибольшая трата денежных средств организации.

Управление закупочной деятельностью, которая осуществляется в юрисдикции контрактной системы, как и в любой иной сфере хозяйственной деятельности, затрагивает такие направления, как планирование, организация, мотивация, контроль, координация. Особенности прокьюремент-менеджмента (управления закупочной деятельностью) связаны с содержанием отношений, в целях практической реализации которых применяется законодательство при организации закупок товаров, работ, услуг за счет бюджетных средств. Применение механизмов и инструментов в процессе управления закупочной деятельностью требует соблюдения/выполнения всех определенных законодателем этапов обеспечения государственных и муниципальных нужд продукцией разных товарных рынков [2].

В данной статье представлены особенности контрольных процедур на различных этапах закупочного цикла с целью изучения эффективности управления ими.

Заключение

В ходе закупочной деятельности предприятие управляет потоками материальных ресурсов, обеспечивая ими производственные подразделения. Это обуславливает необходимость координации закупочных процессов с производственными и сбытовыми.

На каждом из представленных этапов осуществляется контрольная деятельность, которая обеспечивает устранение возможности нарушений и злоупотреблений со стороны персонала как самого предприятия, так и его поставщиков.

Литература

1. Григорьев М.Н. Планирование и организация логистических процессов в закупках и складировании: учебник для среднего профессионального образования / М.Н. Григорьев, В.В. Ткач, С.А. Уваров. 4-е изд., испр. и доп. Москва: Юрайт, 2026. 142 с. ISBN 978-5-534-21596-0.
2. Климанова Т.В., Трофимовская А.В. Управление закупочной деятельностью заказчика через инструмент заключения контракта со вторым участником закупки // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 5(185). С. 53–63. DOI 10.34773/EU.2025.5.9.
3. Конотопский В.Ю. Логистика: учебник для вузов. 4-е изд., испр. и доп. Москва: Юрайт, 2025. 139 с. ISBN 978-5-534-17161-7.
4. Левкин Г. Г. Коммерческая логистика: учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Юрайт, 2025. 375 с. ISBN 978-5-534-01642-0.
5. Логистика и управление цепями поставок: учебник для среднего профессионального образования / В.В. Щербаков [и др.]; под редакцией В.В. Щербакова. Москва: Юрайт, 2022. 582 с. ISBN 978-5-9916-8611-2.
6. Логистика: учебник / под ред. Б.А. Аникина. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2026. 320 с. ISBN: 978-5-16-021292-0.
7. Мельников В.П. Логистика: учебник для среднего профессионального образования / В.П. Мельников, А.Г. Схиртладзе, А.К. Антонюк; под общей ред. В.П. Мельникова. Москва: Юрайт, 2026. 238 с. ISBN 978-5-534-21664-6.
8. Сергеев В.И. Логистика снабжения: учебник для вузов / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич; под науч. ред. В.И. Сергеева. 5-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2026. 472 с.