

*Шехватов Антон Владимирович*

студент

ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

г. Москва

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАКУПОК И ПРОДАЖ ОСНОВНЫХ И ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ В КРУПНЫХ ХОЛДИНГАХ**

*Аннотация:* в данной статье представлены методы организации закупок материалов и оборудования в крупных холдингах, а также продажа неиспользуемых активов.

*Ключевые слова:* закупки, основные фонды, оборотные фонды, холдинг, дочерняя компания, управление запасами.

Проблема закупок основных и оборотных средств в крупных холдингах для их дочерних компаний является очень актуальной на сегодняшний день. Эти дочерние компании сильно подвержены коррупционной деятельности со стороны своих работников при закупке оборудования и материалов. Чтобы снизить риск работы дочерних компаний только лишь в своих интересах, избавиться от взяток на вышестоящих постах и заставить их работать на благо холдинга в целом, необходимо создать эффективные институты.

Для того чтобы решить поставленную задачу, необходимо сначала понять, почему такая проблема возникает. На мой взгляд, это происходит из-за того, что закупочная и реализационная политики в описанной задаче слишком децентрализованы. Если дочерним компаниям позволяется самим производить как закупки, так и реализацию материалов и оборудования (тем более без конкурсной основы), то в такой организации всегда возникает большой риск коррупционной деятельности. Помимо того, в такой системе очень плохо налажена горизонтальная кооперация. Это заведомо ведет к более низким показателям функционирования холдинга в целом, так как в условиях современной экономики сотрудничество с другими организациями схожего профиля является залогом успеха и

позволяет снизить различные издержки, в том числе транзакционные, на закупку необходимых материалов и оборудования.

Первое, что необходимо сделать – это централизовать все серьезные закупки. То есть каждая дочерняя компания при необходимости что-либо купить, должна обратиться в главный офис, подать заявку на закупку тех или иных материалов и обосновать актуальность и необходимость закупки. Соответственно, сначала будет создаваться план закупок (на основе суммирования потребностей всех дочерних компаний), а затем план поставок.

Помимо того, можно кооперироваться с другими предприятиями нашей отрасли и заказывать материалы, необходимые как нашему холдингу, так и их предприятию, вместе. Это позволит добиться эффекта масштаба и при заказе крупных партий материалов (вместо мелкосерийных) можно очень сильно сэкономить как на уровне всего холдинга, так и на уровне дочерних компаний. Соответственно, для дочерних компаний появляется хороший шанс закупать материалы по более низким ценам, нежели обычно, тем самым снижая свои издержки и увеличивая прибыль.

Можно создать крупные склады в тех регионах, где функционируют дочерние компании, чтобы избавить эти компании от необходимости хранить большие запасы материалов и оборудования на своих личных стоках. Тем самым каждая дочерняя компания сможет существенно снизить затраты на хранение запасов. Для всего же холдинга в целом это даст возможность централизовать запасы, что несет в себе следующие преимущества:

1. Более легкий контроль за всеми запасами.
2. Более точная, оперативная и достоверная информированность об имеющихся запасах.

Также перед закупкой нового дорогостоящего оборудования для одной из дочерних компаний необходимо сначала проверить, не лежит ли оно на одном из наших складов, чтобы зря не тратить деньги на покупку имеющегося оборудования.

Кроме того, необходимо запретить дочерним компаниям самим реализовывать те материалы, которые лежат у них на складе. Нужно ввести следующую политику относительно запасов: если материалы лежат на складе свыше определенного срока (этот срок должен определяться длительностью производственного цикла данного предприятия), то они автоматически переходят в разряд «свободные». То есть менеджеры по управлению запасами на уровне головного офиса должны оперативно придумать, как можно использовать этот свободный запас более эффективно. Их действия должны быть следующими:

1) нахождение возможности переиспользования. Например, демонтированное оборудование, которое не нужно одной компании, всегда можно использовать в другой компании. Более того, иногда можно даже изменить первоначальное назначение оборудования путем различных модификаций;

2) если не получилось найти возможность переиспользования оборудования, можно предложить купить его компаниям, работающим в нашей отрасли (нашим прямым конкурентам), по приемлемой для обеих сторон цене. Это может быть выгодно как нам, так и им, так как наши конкуренты смогут получить полностью функционирующее оборудование по цене ниже рыночной; мы же в свою очередь сможем избавиться от невостребованных запасов;

3) если нашим конкурентам не нужно то оборудование, которое мы им предлагаем, мы можем выставить его на интернет аукцион и продать материалы и оборудование на конкурсной основе.

Таким образом, я считаю, получится решить проблему коррупции и снизить издержки на закупку материалов и оборудования как на уровне дочерних компаний, так и на уровне всего холдинга в целом.