

The background of the cover is a golden-brown gradient with a constellation of white stars and thin white lines. A large, semi-transparent globe of the Earth is centered in the upper half. In the lower half, a hand is shown in silhouette, moving a dark chess piece (a knight) on a checkered board. Several other chess pieces, both white and dark, are scattered across the board.

# Практические советы и рекомендации закупщикам

---

*Сборник серии публикаций  
«От азов до совершенства»*

**В.В. Ковальский**

**Виктор Викторович Ковальский**  
**Практические советы**  
**и рекомендации закупщикам.**  
**Сборник серии публикаций**  
**«От азов до совершенства»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=68509213](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68509213)*  
*ISBN 9785005924599*

**Аннотация**

Предлагаемая Вашему вниманию книга «Практические советы и рекомендации закупщикам» объединяет в себе Сборник публикаций Серии «От азов до совершенства», состоящий из ранее опубликованных 5-ти публикаций, дополненный разделом «Статьи и заметки автора». Книга предназначена для изучения основ эффективного управления закупочной деятельностью на современных производственных объектах, для руководителей закупочных подразделений и сотрудников мотивированных на развитие компетенций и карьерный рост.

# Содержание

Аннотация	6
Раздел 1. Основные этапы закупочного процесса	8
Введение. Экскурс в историю	8
1. Формирование потребности	17
2. Тендерное задание	31
3. Выбор способа проведения конкурсной процедуры	41
4. Окружение процесса закупок, Кросс-функциональные группы	60
5. Контрактация	67
6. Складской комплекс и оценка эффективности	89
7. Оптимальная организационно-функциональная структура закупок и оценка эффективности бизнес-процесса Закупки	109
8. Заключение	129
Раздел 2. Стратегия и функциональная модель закупок	131
Введение. Экскурс в историю	131
1. Стратегия закупок	138
1.1. Стратегические типы интеграции закупок в цепочку создания стоимости предприятия	138

1.2. Основные разделы стратегии закупок	143
1.3. Связь стратегии закупок со стратегией предприятия	146
1.4. Стратегии взаимодействия с поставщиками	151
Резюме	163
2. Функциональная модель закупок	166
2.1. Теории закупочной деятельности	166
2.2. Модели функциональной зрелости закупок	171
2.3. Государственные, корпоративные и коммерческие закупки	186
3. Процессная модель закупок	198
3.1. Принципы описания и создания процессных моделей	198
3.2. Ландшафт процессов закупок	206
Конец ознакомительного фрагмента.	208

**Практические советы  
и рекомендации  
закупщикам**

**Сборник серии публикаций  
«От азов до совершенства»**

**Виктор Викторович  
Ковальский**

© Виктор Викторович Ковальский, 2022

ISBN 978-5-0059-2459-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Аннотация

Уважаемые читатели! Мои друзья и коллеги убедили меня приступить к созданию полноценного Сборника публикаций, который бы объединил все ранее изложенные материалы в одной книге, как настольное пособие для функциональных подразделений по закупкам и логистике.

Несмотря на то, что наша жизнь разделилась на «до» и «после» с начала проведения СВО, базовые знания, методы и набор инструментов не потеряли своей актуальности. Понятно, что с введением санкционных ограничений, эмбарго, разрушением традиционно сложившихся финансово-логистических цепочек и связей, бизнес вынужден перестраиваться и находить альтернативные рынки поставок и сбыта, заниматься реорганизацией организационно-правовых форм, сокращать расходы и издержки, адаптировать свои технологические процессы, схемы обеспечения потребности для операционной и инвестиционной деятельности в новых геополитических условиях.

Однако, базовые элементы, методика, цели и задачи остались прежними, как азбука знаний, без которой невозможно построить эффективную бизнес-модель и интегрировать ее в изменившихся условиях сегодняшнего дня, а тем более рассматривать ее дальнейшее развитие.

Предлагаемый Вашему вниманию Сборник дополнен ста-

тями и заметками автора, которые можно объединить под названием «Весна-Осень 22», поскольку они изложены в хронологическом порядке.

Выражаю благодарность моему соавтору А. Е. Манюхину, который участвовал в создании предыдущих публикаций и конечно моим коллегам из разных отраслей промышленного сектора, которые предоставили свои комментарии, вопросы и пожелания.

# **Раздел 1. Основные этапы закупочного процесса**

## **Введение. Экскурс в историю**

Понятие «Централизованное снабжение» имеет давние исторические корни. Для наглядности, давайте рассмотрим обеспечение армий в древние времена и в современных условиях, формирование оборонных запасов и государственных резервов.

Первые письменные упоминания датируются 332 годом до нашей эры, во времена похода Александра Македонского через пустыню в Египет, который организовал бесперебойное снабжение оружием, амуницией, продовольствием, водой и фуражом своего 65-ти тысячного войска и почти 9-ти тысяч животных. Римляне использовали другую тактику, они использовали в период весеннего половодья водные пути, сплавливая продовольственные и хозяйственные запасы на охраняемые склады многочисленных пограничных укреплений или в местах, где планировались вторжения на чужую территорию противника. В первом случае – это было «обозное снабжение», во втором – «пограничное», что позволяло римской армии численностью до 80-ти тысяч свободно

и быстро продвигаться, не обременяя себя сопровождением огромных обозов с оружием и провиантом. В римской армии назначался специальный прокуратор, который отвечал за обеспечение и логистику всем необходимым воинских легионов в походе.

Такая система снабжения давала возможность не только охранять свои границы, но и вести активные боевые действия по захвату новых территорий и государств.

В Средние века отсутствовала система централизованного снабжения и войска должны были везти оружие и продовольствие многочисленными обозами, т.к. империи распались на множество государств, а закупки продовольствия на местах были затруднены из-за неразвитости общей денежной системы. Во времена Карла Великого каждый воин был обязан явиться на сборный пункт с трёхмесячным запасом продовольствия, а во время похода организовывать «вылазки» на вражескую территорию для добычи оружия и продовольствия, а также захвата пленных для отправки их в поместья на работы.

В XIV—XV веках централизованных закупок оружия и продовольственных припасов все еще не было. В армиях широко использовались наемники, которые сами приобретали себе все необходимое. В европейских армиях тех времен существовала «маркитантская» система снабжения, когда за армиями двигались обозы торговцев (маркитантов), продававших воинам продовольствие и фураж, а запасы ядер

и пороха войска перевозили с собой на весь период военных действий. В XVI веке, армии начали использовать централизованные склады (магазины), из которых командирам отдельных отрядов шел отпуск продовольствия и фуража для солдат по заготовительной цене, с последующим вычетом из их жалованья. Используя магазины, армия получала значительные выгоды: противники могли начинать кампанию лишь в конце весны, когда подрастали «подножный корм» и урожай, в то время как армия, получала сухой фураж из магазинов и имела возможность расположиться на зимних квартирах и приступать к военным операциям раньше своего противника. В последствии появилась 5-ти переходная система, когда армия получала регулярное довольствие при удалении не свыше, чем на 5-ть переходов от магазина, в 3-х переходах от магазина обустроивались полевые хлебопекарни, организовывался подвоз муки и продуктов. Снабжение сухим фуражом осуществлялось вблизи от магазина или с использованием речной доставки, в остальных случаях приходилось заготавливать фураж на месте. Фридрих Великий говорил: «Не я здесь командую, а хлеб и фураж». Полководец активно пользовался речными путями для закладки новых магазинов и транспортирования запасов, по примеру римских прокураторов. Также, армии сопровождали подвижные склады с запасом продовольствия в размере месячной потребности.

В XIX веке для снабжения армии отказались от 5-ти пе-

реходной системы и стали использовать систему 1-го перехода (до 40 км). В каждом переходе оборудовался временный укрепленный пост, со складами оружия, обмундирования, продовольственных запасов и госпиталя, под охраной гарнизона.

Во второй половине XIX века для снабжения армии стали использоваться железные дороги. На крупной железнодорожной станции устраивался «запасной магазин», на узлах сухопутных и речных сообщений по направлению к линии фронта устраивались «сборные магазины», в которых находились недельные запасы для продвижения армии.

В Первой мировой войне для снабжения фронта кроме использования в основном железнодорожного и гужевого транспорта, начали использовать автомобильный транспорт для доставки припасов от конечных станций в войска. Объёмы всего необходимого для продвижения армии, особенно боеприпасов и техники, возросли в несколько раз.

Во время Второй мировой войны к железнодорожному, водному и автомобильному транспорту добавился еще воздушный транспорт. Объёмы снабжения военных действий стали настолько большими и разнообразными, что интендантские каталоги превысили количество номенклатурных позиций в 2 700 000 наименований. Все наименования имели свой код-шифр для идентификации и учета.

Как мы с Вами понимаем, для обслуживания и эффективного обеспечения потребности армий и успешного веде-

ния боевых действий, необходима высокоразвитая структура обеспечения и логистики.

Организационно-штатные структуры тылового обеспечения присутствовали на всех уровнях от группировки армии до ротных подразделений. Они были представлены ротами или взводами материального снабжения (боеприпасы, топливо, обмундирование, продовольствие и пр.) и ротами или взводами технического обслуживания (ремонт вооружения, боевой и автомобильной техники и пр.). Кроме этого, они отвечали за разворачивание полевых кухонь и столовых, пунктов обогрева личного состава, пунктов помывки личного состава и пр.).

На уровне армии /группы войск за тыловое обеспечение отвечала отдельная бригада материального обеспечения, базы хранения вооружения и техники, окружной военный госпиталь.

В штатном расписании части/соединения имелись специальные службы, т.к.: продовольственная служба, вещевая служба, финансовая служба, медицинская служба, транспортная служба, служба ГСМ (горючего и смазочных материалов), ветеринарная служба.

Проведя анализ принципов и методов снабжения армии от древних времен до настоящего времени очевидно, что менялись требования и стратегии снабжения, однако сохранялась общая тенденция централизованного снабжения с развитой инфраструктурой. Обращаясь опять же к истории,

можно сделать вывод, что вновь завоеванные территории надо было восстанавливать, строить новые приграничные фортификационные посты и города, а без организации централизованного снабжения и инфраструктурных объектов снабжения, сделать это не представлялось возможным. Давайте рассмотрим путь России от формирования оборонных запасов до развитой системы формирования и управления государственными резервами.

Во времена правления Ивана III были созданы государственные материальные запасы оборонного назначения, за которые отвечал Житный приказ. Этот приказ устанавливал Житным дворам реестр и нормы накопления запасов, требования по хранению и распределению в неурожайные года и при осаде неприятеля.

Позднее был создан Провиантский приказ, как прообраз центрального органа управления государственными запасами, т.е. гос. резервами.

Во времена правления Петра I возникает единая система государственных запасов, не только продовольственного назначения, но и для строительства флота, военных фортификаций и зарождающейся промышленности в России.

«Учреждение об императорской фамилии» стало первым законодательным актом Павла I, касавшимся управления государственными запасами, предусматривавшее создание «запасных магазинов» в поселениях, в случаях неурожая и стихийных бедствий.

В начале царствования Александра I в состав Министерства военно-сухопутных сил вошли экспедиции (учреждения), отвечающие за снабжение армии: Провиантская, Комиссариатская, Артиллерийская и Инженерная. Создаются хлебные магазины и продовольственные денежные капиталы, осуществляется сбор информации об урожае и ценах.

Накануне революции в 1864 году создается Главное интендантское управление военного министерства, отвечающего за снабжение армии: хозяйственные – запасы для текущего снабжения армии, крепостные – для обеспечения питанием гарнизонов и неприкосновенные – для обеспечения снабжения войск в походе.

Чтобы не утомлять читателя большим количеством дат и фактов, мы можем отметить, что за годы Советской власти с 1931 по 1939 гг. Комитет резервов неоднократно реорганизовывался в различные Управления государственных резервов с разными уровнями подчинения.

С началом Второй мировой войны были поставлены задачи по формированию и предоставлению резервов для обеспечения Красной Армии и Флота, по переходу на выпуск оборонной продукции, эвакуации запасов и промышленных объектов.

Программой послевоенного восстановления предусматривалось выделение значительных ресурсов из гос. резерва для поддержки и развития всех отраслей народного хозяйства, а также наращивание государственных резервов.

1960—1990 годы стали периодом развития и значимых преобразований в системе государственных резервов и кооперации с странами СЭВ (качественно и количественно увеличилась номенклатура закладываемых в гос. резерв материалов, в т.ч. спец. сталей, сплавов, металлов и их соединений, товаров органической и неорганической химии, топливных материалов и пр.), началась работа для принятия мер по ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций и для оказания гуманитарной помощи населению.

В декабре 1991 года, в связи с распадом СССР на независимые государства, передача и распределение основных фондов и резервов была завершена. Правопреемником системы гос. резерва СССР стал Государственный резерв России.

В 2004 года Российское агентство по государственным резервам преобразовано в Федеральное агентство по государственным резервам (Рос. резерв) и передано в ведение Министерства экономического развития и торговли.

В ноябре 2016 года подписан Указ Президента РФ о передаче руководства деятельностью Федерального агентства по государственным резервам Правительству РФ.

С одной стороны, у Вас может сложиться впечатление, что вышеизложенный материал не имеет никакого отношения к предмету нашей публикации. Однако, подводя итог нашего исследования, можно с уверенностью сказать, что Централизованное снабжение, является одним из ключевых

элементов боевой готовности и мобильности армейских соединений в период боевых действий и военных конфликтов, а также значимой функциональной системой формирования резервных страховых запасов для поддержки всех отраслей экономики государства и для ликвидации чрезвычайных ситуаций. Многие приемы и принципы снабжения и логистики используются в современных закупочных практиках и стандартах компаний, не только государственной формы собственности.

# 1. Формирование потребности (бюджет и планирование закупок)

Перейдем от исторической справки к предмету нашей публикации. Рассмотрим процедуру и требования по формированию бюджета закупок в крупном промышленном холдинге.

Важно отметить, что, если мы говорим о закупках для основного технологического процесса, то формированию бюджета должно предшествовать производственное планирование в конкретной номенклатуре и количестве. Если мы говорим о закупках для инвестиционных строительных проектов, то формированию бюджета должно предшествовать формирование ведомостей материалов и оборудования (комплектноочных ведомостей) и календарно-сетевое планирование. Заметим, что в обоих случаях закупки являются элементом цепочки создания стоимости, или основным процессом. Далее рассмотрим формирование бюджета в связке с производственным планированием.

**Бюджет закупок** прежде всего содержит информацию о финансово-экономических показателях, характеризующих эффективность бизнес-процесса «Закупки», как поддерживающей функции в организационно-функциональной структуре компании для операционной деятельности, как части основного технологического процесса и как самостоятель-

ной структуры, интегрированной в высокобюджетные инвестиционные проекты стратегического развития. В зависимости от логики построения данного бизнес-процесса подбирается соответствующая структура бюджета закупок, формируются основные требования и ограничения.

Процедура формирования бюджета довольно трудоемкий и многостадийный процесс сбора, обработки, согласования и защиты перед Менеджментом или Советом директоров в несколько «чтений», с доработками и корректировками. Это коллективная работа КФГ (кросс-функциональных групп), отвечающих за корректность и объективность предоставленной информации. В состав кросс-функциональных групп входят: руководители дивизионов и исполнительные директора заводов, служба стратегического развития, руководители проектных офисов, финансовые кураторы и аналитики, служба экономической безопасности, служба закупок и служба продаж. Состав кросс-функциональных групп в каждой конкретной компании может быть другим, это зависит от особенностей бизнеса, структуры управляющей компании, географического расположения основных производственных объектов, зависимости от сырьевых источников, клиенто-ориентированности и многих других факторов.

В зависимости от вышесказанного, бюджет закупок может быть централизованным, а может содержать набор бюджетов по каждому объекту. Это зависит от организационной формы подразделения закупок: централизованная, децентрали-

зованная или распределенная модель.

В некоторых компаниях по старинке применяют принцип формирования бюджета «снизу-вверх», т.е. бюджет в первую очередь ориентирован на производственные мощности, а не на реальный рынок сбыта готовой продукции. Процессно это выглядит следующим образом: каждый завод собирает свой бюджет, направляет его в профильный дивизион, дивизион корректирует и консолидирует бюджеты всех заводов и выносит на рассмотрение Менеджменту или Совету директоров. В последнее время подход к формированию бюджета коренным образом отличается от вышеописанного. Применяется метод «сверху вниз», т.е. от рынка сбыта к производственным задачам, включая постановку на производство новой продуктовой линейки. Также популярен «смешанный» метод, когда информационные потоки идут и «сверху» и «снизу», проводя корректировку бюджетных статей по критичности или приоритетности, направленных на достижение стратегических целей компании. Есть еще один метод: бюджетирование с использованием Системы Сбалансированных Показателей (Balanced Score Card) и Всеобщего Управления Качеством (Total Quality Management), являющиеся составными частями операционного менеджмента (Operations Management) и Системы Менеджмента Качества (Quality Management System). Суть метода заключается в использовании не только финансовых показателей, но и натуральных показателей. В натуральных показателях

планируется производство, в т.ч. число постоянных клиентов, количество рекламаций и пр. Финансовые показатели оценивают финансовый результат: прибыль, убытки, задолженности, валовой доход, маржинальный доход, рентабельность, стоимость бизнеса и пр. Однако этот метод еще мало изучен и компании предпочитают использовать один из трех вышеописанных методов бюджетирования.

Рассмотрим три раздела бюджета, за которые непосредственно отвечают закупки в операционной деятельности:

- основное технологическое сырье и материалы (комплектующие, рабочие среды, энергоносители, например, – природный газ, электроэнергия, руды, кислоты, ингибиторы, стабилизаторы, катализаторы, анти-слеживатели, ионообменные смолы, и пр.);

- оборудование, запчасти и комплектующие для обслуживания и ремонта основных производств, услуги и работы, связанные с диагностикой, монтажом и ремонтом технологического оборудования;

- инвестиции для проведения модернизации/реконструкции действующих производств (Brown Field) в рамках проведения остановочных капитальных ремонтов (совмещение актуально для непрерывных производственных циклов).

**Как рассчитать бюджет раздела основное технологическое сырье и материалы?**

Исходные данные мы получаем из производственного управления дивизиона/завода, которое рассчитывает план производства исходя из плана продаж, с учетом складских остатков и мощностей производства, сезонного спроса и особенностей логистической структуры.

Зная номенклатуру основного технологического сырья, расходные технологические коэффициенты и установленные неснижаемые нормы хранения, мы рассчитываем необходимый объем с учетом аварийного запаса или нормативного резервирования (кратность товарной партии, срок годности/хранения, время на доставку и пр.). Далее, зная основных или авторизованных поставщиков и оперируя конъюнктурным обзором цен или ценой действующего долгосрочного договора, мы рассчитываем стоимость необходимого сырья и формируем укрупненный график поставок в соответствии с планом производства.

С материалами тоже нет ничего сложного, ориентируемся по расходному коэффициенту или на оптимальную грузовую партию (ж.д. цистерна, минераловоз, вагон, автоцистерна, камеон), норму и сроки хранения, рассчитываем страховой запас, формируем график обновления с учетом транспортировки и складских площадей. Как правило на материалы имеется не один, а несколько постоянных поставщиков с возможностью замещения и они технологически, как правило, взаимозаменяемы. Договоры с такими поставщиками заключают рамочные с фиксированной ценой на заявляемый

объем, поэтому рассчитать стоимость поставки не сложно.

В бюджете закупок основного технологического сырья и материалов, как правило, содержатся следующие показатели, характеризующих эффективность бизнес-процесса «Закупки»:

- количество;
- цена;
- стоимость;
- необходимое авансирование поквартально или ежемесячно;
- оборачиваемость;
- дебиторская и кредиторская задолженности на начало и окончание отчетного периода;
- запасы сырья и материалов;
- исполнение бюджета закупок в натуральных показателях;
- исполнение бюджета закупок по сумме (ценовой фактор).

Бюджет основного технологического сырья и материалов, тщательно прорабатывают и анализируют, т.к. в себестоимости готовой продукции расходы на эту статью могут занимать более 60%. Организация работы в составе КФГ по формированию бюджета снижает риски завышения закупочных цен, т.к. решение принимается коллегиально и прозрачно, включая контролирующие финансовую службы и службу экономической безопасности.

## **Как рассчитать бюджет раздела оборудование, запчасти и комплектующие для обслуживания и ремонта основных производств?**

В режиме эксплуатации и обслуживания (основного и вспомогательного) технологического оборудования, техническими специалистами и экспертами собирается информация о выходе из строя, аварийных внеплановых остановках, критическом износе или не достижении паспортных или проектных показателей. Эта информация отображается в дефектных ведомостях и включается в график проведения ремонтов и замены морально устаревшего оборудования. Дефектная ведомость после анализа критичности и приоритетности, привязывается к графику проведения ремонтных и восстановительных работ, переформатируется в ресурсную закупочную ведомость, расценивается закупщиком (могут использоваться данные последнего закупа, с поправочными коэффициентами), определяются оптимальные сроки поставки максимально приближенные к графику проведения ремонтов. Особенностью бюджетирования для ремонтных работ, является тот факт, что сводные дефектные ведомости могут содержать до 10 000 наименований номенклатурных позиций для одного цеха. Что предпринимать в таких случаях? В первую очередь, использовать возможности автоматизированной системы SRM, например, соответ-

ствующий модуль в SAP или Flexible Dates в Oracle, где Вы сможете загрузить сводную спецификацию или закупочный лот и выгрузить статистические данные из системы. Второй способ: разместить сводную спецификацию или лот на ЭТП (электронная торговая площадка) собственной или авторизованной под Ваш бизнес, получить расценку позиций и дополнительный перечень возможных поставщиков. Что касается технически сложных, критических позиций или позиций, которые не закупали ранее, то надо делать полную проработку рынка с запросами предложений от поставщиков и формированием полного Тендерного задания на Запрос предложения (англ. Request for Proposal, RFP) или Запрос цены (англ. Request for Quotation, RFQ) для бюджетной оценки. Формирование бюджета технического обслуживания и ремонтов (ТОиР) довольно трудоемкий и длительный процесс, поэтому не надо дожидаться контрольных сроков предоставления информации для бюджетирования. Регламентируйте этот процесс обмена информацией с Управлением технического обслуживания и ремонтов (УТОиР) на постоянной основе в составе КФГ.

## **Как рассчитать бюджет раздела инвестиции для проведения модернизации/ реконструкции действующих производств?**

Инвест-проект на модернизацию/реконструкцию дей-

ствующих производств нацелен на снижение расходных технологических коэффициентов, внедрение энергосберегающих технологий, замену морально устаревшего оборудования, расширения номенклатуры выпускаемой продукции или выпуска новых видов продуктов. Разработанные Базовый проект (Basic Engineering) и Рабочая документация (Detail Engineering) имеют лист поставщиков (Vendor list), ведомость оборудования и материалов (Material equipment lists) и компоновочные решения (Layout Solutions) с указанием массо-габаритных характеристик. Эти данные служат исходной информацией для формирования опросных листов и тендерных заданий на проработку позиций, указанных в вышеописанных документах. Эту работу надо организовать совместно с профильными специалистами Проектного офиса, организованного непосредственно на производственной площадке и делегировать высококвалифицированных закупщиков в его состав до завершения проекта, оставив функциональное подчинение Центральной функции закупок.

## **Как рассчитать бюджет раздела высокобюджетные инвестиции по строительству новых производственных комплексов и объектов?**

Формирование бюджета крупного инвестиционного про-

екта отличается от проектов модернизации/реконструкции действующих производств. Очень часто такие проекты имеют срок реализации от 3-х до 5-ти лет с общим бюджетом более 1 млрд. дол. США. Как правило, в российской действительности, в отличие от подобных зарубежных проектов финансирование начинается после рассмотрения бизнес-идеи, выбора технологии и лицензиара, оценки объектов-аналогов, основных поставщиков ключевого оборудования и исходных данных для задания на проектирование. В такой постановке задачи, закупщики начинают прорабатывать закупочный бюджет параллельно с выдачей разделов Проектной документации (Basic Engineering) не имея рабочей документации (Detail Engineering), компоновочных решений и идентификации оборудования. В дальнейшем, это приводит к значительным корректировкам в закупочном бюджете, изменению проектных решений и как следствие нереальным срокам реализации проекта.

## **Как правильно организовать Цикл закупок инвестиционного проекта с формированием бюджета?**

1. Выбрать на конкурсной основе ключевого технологического партнера (потенциальный генеральный подрядчик или генеральный проектировщик).
2. Выбрать лицензиара технологии, ключевых поставщи-

ков оборудования, основных конструкционных материалов.

3. Проработать оборудование с длительным сроком изготовления и поставки или имеющее патентные ограничения (Long Lead Items).

4. Предоставить исходные данные для проектирования от ключевых поставщиков.

5. Выбрать подрядчика на подготовительные работы 0-го цикла по единичным фиксированным расценкам и подписать рамочные договора по основным материалам.

6. Разработать логистические схемы поставок инертных материалов, бетона, металлоконструкций.

7. Разместить заказы на изготовление и поставку нестандартного оборудования.

8. Разместить заказы на основное и стандартное оборудование и материалы.

9. Организовать инспекции и управление поставками (контрактами), таможенной очистки, хранения и выдачи в монтаж.

10. Подписать договоры по шеф-монтажу и пуско-наладке.

11. Подготовить рекламации, доукомплектовать, сформировать дефектные ведомости (punch-list) после пусковых «холодных» испытаний (прокрутка без подачи сред), организовать претензионную работу.

**Чем отличается планирование операционных**

## **и проектных закупок?**

1. В операционных закупках планирование на уровне позиций, включает в себя номенклатурное планирование (ежегодное, ежеквартальное), поддержание целевого запаса (используя формулу оптимального размера заказа и точки формирования заказа), аварийные (которые не планируются, формируется запас).

2. В проектных закупках планирование на уровне «пакетов» -объектов WBS (Иерархическая Структуры Работ) по проекту, включает в себя календарно-сетевой график проекта-пакеты закупок, работ, потребность СМР-подрядчиков (заказ-наряд).

Выполняя последовательно мероприятия, описанные в Цикле закупок инвестиционного проекта (при наличии Проектной и Рабочей документации) – формирование бюджета закупок в соответствии с графиком проекта вряд ли претерпит критические изменения.

### **Как учесть стоимость функции закупок**

Кроме бюджета закупок, существует еще термин **Стоимость функции** (Cost function). В стоимость закупочной функции могут входить следующие расходы (в каждой компании это устанавливается индивидуально):

- ФОТ с учетом налогов и отчислений;
- больничные;

- страховка сотрудников;
- расходы на мобильную связь и интернет;
- командировочные расходы;
- аренда и ремонт офисных помещений, оборудования и мебели;
- расходы на оргтехнику;
- расходы на подписные издания и публикации;
- расходы на посещение выставок;
- аренда автотранспорта;
- расходы на обучение, тренинги и курсы повышения квалификации;
- консультационные услуги и привлечение внешних экспертов;
- расходы на корпоративные мероприятия (Team Building);
- юридические и аудиторские услуги;
- банковское обслуживание;
- представительские расходы.

Существует простая формула по оценке эффективности стоимости функции к управляемому бюджету закупок (для операционной деятельности), за который непосредственно отвечает закупочное подразделение.

Пример:

Управляемый закупочный бюджет – 1,5 млрд. дол. США/  
год

Стоимость закупочной функции – 10 млн. дол. США/год

Расчет коэффициента эффективности:  $(10\ 000\ 000 / 1\ 500\ 000\ 000) \times 100 = 0,67$ .

Многие консалтинговые компании сходятся во мнении, что, если этот коэффициент менее 1, то затраты на функцию считаются оптимальными, если приближаются к 1, то надо разбираться с целевыми расходами, производительностью (загрузкой) и эффективностью сотрудников. Существуют еще другие методики, но эта самая простая и показательная, на наш взгляд.

## 2. Тендерное задание

В этом разделе, давайте коснемся темы подготовки Тендерного задания (Invitation to Bid, Invitation to tender), его структуры и основных требований к нему. Необходимо отметить, что Тендерное задание на выбор поставщика МТР, отличается от ТЗ (не путайте с техническим заданием) на выбор поставщика Услуг (Работ). Любое Тендерное задание должно содержать три вида требований:

- технические и квалификационные;
- коммерческие;
- гарантийные.

### Тендерное задание для МТР

**Технические требования**, максимально детально описывают предмет потребности в Опросном листе (Request for information, RFI) и содержат следующую информацию:

- подразделение инициатор или наименование проекта;
- наименование и область применения МТР;
- исходные данные, массогабаритные характеристики, чертежи, монтажные схемы;
- основные технические и эксплуатационные характеристики: производительность, среды, исполнение, паспортные параметры, в т.ч. рабочее давление, температура, плотность,

требования к материалам с учетом агрессивности, образивности, условия эксплуатации, категория взрыво- и пожароопасности, требования к электрооборудованию и к КИП и А, вибрация, шум, требования к лако-красочным и анти-коррозионным покрытиям и пр.;

- задание на разработку и проектирование для поставщика;
- задание на изготовление, тестовые или стендовые испытания перед отгрузкой;
- временные рамки или условия, ограничивающие заказчика;
- особые условия.

Технические требования не должны содержать ограничений для других производителей и указывать на конкретного производителя и поставщика. Даже если указан проектный производитель в техдокументации, штампе чертежей или монтажных схемах, с идентификационным кодом, ТУ или каталожным номером по проекту – необходимо указать на возможность альтернативных предложений для поставщиков – участников конкурсной процедуры.

**Коммерческие требования**, дополняют технические требования и содержат следующую информацию:

- условия и базис поставки;
- цена и общая стоимость поставки (фиксированная или расчетная ориентировочная), с расшифровкой стоимости

разработки технической документации, изготовления оборудования, стоимости доставки, стоимость запчастей пусковых и на гарантийный срок эксплуатации, стоимости страховки, стоимости шеф-монтажных и пуско-наладочных услуг, стоимости обучения;

- сроки доставки и график исполнения договора, в т.ч. шеф-монтажа, пуско-наладки и обучения (если в этом есть необходимость);
- условия финансирования;
- требования к документации и товаро-сопроводительной документации;
- требования к упаковке и транспортировке;
- наличие сертификатов и разрешений на поставку и эксплуатацию;
- экспедайтинг (инспекции) со стороны заказчика;
- санкции ненадлежащего исполнения договора (сроки, качество, скрытые дефекты, изменение стоимости, не достижение гарантийных или паспортных показателей);
- гарантии и финансовая ответственность.

При особо сложных номенклатурных позициях, комплексных поставках модульных установок или технологических отделений, рекомендуется помимо базовых коммерческих требований, дополнить их специальными требованиями или финансовыми гарантиями: Тендерная гарантия (Bid bond), Гарантия возврата авансового платежа (payment guarantee/advance payment guarantee) и Гарантия исполнения

(Performance bond). Кроме этого, надо внимательно отнестись к тексту Банковских гарантий и Аккредитива при согласовании с поставщиком, чтобы они не шли в разрез с текстом договора (контракта) и Тендерным заданием.

### **Гарантийные требования**, состоят из:

- четко описанных показателей по достижению паспортных или проектных показателей;
- эксплуатационных характеристик и технологических параметров;
- рекомендаций и ограничений;
- предоставления референций по предыдущим поставкам;
- гарантийных сроков с момента поставки и с момента начала эксплуатации;
- расчета неустойки от процента не достижения паспортных или проектных показателей;
- процедуры замены продукции в согласованный с заказчиком срок;
- процедуры возврата при выявленных несоответствиях и невозможности эксплуатации;
- процедуры возврата авансовых платежей и выплаты неустойки.

Почему мы настолько подробно описываем, что должно содержать Тендерное задание?

На этот вопрос есть две причины:

1. В случае, если предквалификация проведена формально и не качественно или потенциальный поставщик сообщил о себе недостоверную информацию и в конкурсную процедуру он попал случайно, то изучив Тендерное задание и измерив свои возможности и свои ресурсы, навряд ли он будет участвовать дальше.

2. Тендерное задание должно быть неотъемлемой частью договора (контракта) и юридически защищать заказчика от недобросовестного исполнения обязательств со стороны поставщика.

### **Тендерное задание на оказание Услуг (Работ)**

Тендерное задание детально описывает вид Услуги, специфику проведения Работ и требование к подрядчику и содержит следующую информацию (для примера рассмотрим ТЗ на строительно-монтажные работы)

**Технические требования**, включают в себя нижеследующее:

- подразделение инициатор (Застройщик/Заказчик) или наименование проекта;

- Подрядчик;

- Технический заказчик;

- Тип объекта и его описание, в т.ч.:

исходные данные, дефектные ведомости, предписания надзорных органов, ссылки на проектную документацию

и на рабочую документацию, границы объекта, инженерные сети и внешние коммуникации;

- Правоустанавливающие документы;
- Наличие проекта (Basic Engineering), стадия «П»;
- Наличие положительного заключения экспертизы по стадии «П»;
- Наличие проекта (Detail Engineering), стадии «РД»;
- Наличие разрешения на строительство;
- Инженерные изыскания;
- Основные технико-экономические характеристики проектного объекта;
- Основные конструктивные характеристики объекта;
- Основные положения строительства;
- Проект производства работ;
- Рабочий городок;
- Доступ на строительную площадку;
- Разрешительная документация для СМР;
- Сроки выполнения работ;
- Виды и объемы работ в соответствии с проектом;
- Контроль качества;
- Взаимодействие с надзорными органами;
- Завершение работ;
- Обязательные требования к подрядчику;
- Общие нормативные требования к подрядчику;
- График и состав работ, в т.ч. график совмещенных работ;

- подробный перечень необходимых работ;
- Условия привлечения субподрядчиков;
- Условия оплаты и финансирования работ;
- Ценообразование (сметы, единичные расценки по видам работ заказчика);
- Непредвиденные расходы;
- Затраты на временные здания и сооружения;
- Перечень нормативных документов;
- Гарантийные обязательства;
- Особые условия;
- Требования к квалификации, опыту и технической оснащённости подрядчика, наличию лицензий и допусков.

Разработка Тендерного задания на строительные-монтажные работы – это ответственный и трудоемкий процесс, в виду сложности и ограниченного количества специализированных подрядчиков на рынке, особенно для строительства высоко-технологических производственных объектов.

**К Коммерческим требованиям**, можно отнести следующую информацию:

- принципы формирования стоимости работ (сметы, единичные расценки);
- порядок расценки инертных материалов, бетона, металлоконструкций, нестандартного оборудования, стройматериалов и инженерных сетей (кабели, трубопроводы, кабель

несущие конструкции, слаботочные системы и пр.);

- принцип формирования разделительной ведомости между заказчиком и подрядчиком на поставку оборудования, «давальческих материалов», в соответствии с графиком проведения монтажных работ;
- определение расчетных объемов в материалах и строительных конструкциях;
- разработка графика поставки оборудования, материалов и металлоконструкций на площадку;
- выделение складов и площадки для хранения, комплектации и выдачи в монтаж;
- возможность заключения договоров подрядчиком с авторизованным поставщиком заказчика, в случае несогласования цены, предлагаемой подрядчиком заказчику;
- цена на материалы и стоимость на виды работ должны быть зафиксированы и соответствовать проектному объему;
- условия финансирования и оплаты за выполненный и принятый заказчиком объем работ;
- требования к документации и подписанию Актов формы КС-2, КС-3, КС-6 и КС-11;
- требования к упаковке и транспортировке МТР по разделительной ведомости;
- наличие сертификатов и разрешений на поставку;
- инспекции и камеральные проверки со стороны заказчика;
- санкции ненадлежащего исполнения договора (сроки,

качество, скрытые дефекты, изменение стоимости, пр.);

- гарантии и финансовая ответственность.

Безусловно, как и для особо сложных комплексных поставок МТР, можно использовать такие же финансовые гарантии, как Тендерная гарантия (Bid bond), Гарантия возврата авансового платежа (payment guarantee/advance payment guarantee) и Гарантия исполнения (Performance bond). Также, внимательно отнеситесь к тексту Банковских гарантий и Аккредитива при согласовании с подрядчиком. Необходимо отметить, что для российских подрядчиков – это трудно выполнимая задача, т.к. у нас пока очень мало такого уровня Генподрядных организаций ни по численности, ни по квалификации, ни по оборотным средствам. Речь идет о строительстве объектов химических и горно-рудных комплексов с бюджетом от 1 до 3 млрд. дол. США, в течении 3-х лет. На нашем рынке это в основном зарубежные компании, такие как Renaissance Heavy Industry, ENKA, Hyundai Engineering, China National Chemical, Fluor Canada Ltd и др. Однако, уже уверенно конкурируют с ними и отечественные строительные генподрядчики, т. к. НИПИГАЗ, Стройгазмонтаж, Русгаздобыча, Коксохиммонтаж, ПМК-98 и др.

**Гарантийные требования**, состоят из:

- четко описанных показателей по достижению проектных показателей;

- эксплуатационных характеристик и технологических параметров после тестовых испытаний в течении 72 часов, под нагрузкой;
- ответственность за исполнение не только графика строительства, но и каждого его этапа;
- гарантийных сроков с момента ввода в эксплуатацию;
- расчета санкций за нарушение сроков, дефекты (в т.ч. скрытые), увеличение стоимости объекта;
- процедуры замены МТР, в согласованный с заказчиком срок;
- процедуры демонтажа, возврата оборудования, материалов при выявленных несоответствиях и невозможности эксплуатации;
- процедуры возврата авансовых платежей и выплаты неустойки;
- определение максимальной финансовой и юридической ответственности за недобросовестное исполнение договора (контракта).

Конечно, данный подход не имеет смысла применять к Услугам (Работам) другого уровня, как например консалтинг, юридические и аудиторские услуги, инспекции и сертификация, страхование, аренда и пр. Мы намеренно, привели наиболее сложный пример для общего понимания и желания досконально разобраться в этом вопросе. Про роль закупок в проектах подобного масштаба можно написать полноценное издание, но это не предмет нашей публикации.

### **3. Выбор способа проведения конкурсной процедуры**

Давайте вспомним какие бывают процедуры.

В зависимости от предмета (МТР, услуга, работа) и целей закупки используются разные процедуры выбора Поставщика:

- закрытый конкурс;
- селективный конкурс;
- многоэтапный конкурс;
- запрос котировок;
- конкурсные переговоры;
- запрос предложений;
- закупка из единственного источника;
- редукцион (аукцион на понижение или переторжка).

Все эти способы можно разбить на две категории: конкурентные (конкурсы, запросы котировок, предложений, аукцион на понижение и т.д.) и не конкурентные (закупка из единственного источника).

Каждый из вышеописанных способов имеет свои достоинства и недостатки. Характеристику основных способов закупок можно представить таблицей 1.



Рис.1. Классификация способов закупок

Таблица 1. Характеристика способов закупок

Способ закупки	Средние сроки проведения	Стоимость проведения	Преимущества	Недостатки	Эффективность для заказчика
Открытый конкурс	1,5 - 2 месяца	высокая	Привлечение большого числа конкурентных предложений и как следствие - достижение цены ниже среднерыночной.	Длительная процедура, требующая привлечения квалифицированных специалистов (подготовка тендерной документации, оценка предложений и т.д.) и расходов.	высокая

Способ закупки	Средние сроки проведения	Стоимость проведения	Преимущества	Недостатки	Эффективность для заказчика
Закрытый конкурс	1,5 месяца	средняя	Привлечение предложений только от проверенных поставщиков. Достижение относительно низкой цены.	Длительная процедура, требующая привлечения квалифицированных специалистов и расходов. Ограничение числа участников не всегда позволяет достигнуть оптимальной цены.	выше средней
Селективный конкурс	2 месяца	средняя	Привлечение предложений только от квалифицированных поставщиков. Достижение относительно низкой цены.	Длительная процедура, требующая привлечения квалифицированных специалистов и расходов.	высокая
Двухэтапный конкурс	2-3 месяца	высокая	Привлечение большого числа конкурентных предложений. Возможность уточнения требований к закупаемой продукции в ходе проведения торгов.	Длительная процедура, требующая привлечения квалифицированных специалистов и расходов.	высокая
Конкурентные переговоры	1-2 недели	низкая	Возможность учета всех пожеланий покупателя и поставщика	Итоговая цена не всегда ниже среднерыночной.	средняя

Способ закупки	Средние сроки проведения	Стоимость проведения	Преимущества	Недостатки	Эффективность для заказчика
Запрос предложений	1-2 недели	низкая	Возможность учета всех пожеланий покупателя и уточнения предложений.	Итоговая цена не всегда ниже рыночной.	высокая
Запрос котировок	1-7 дней	низкая	Относительно быстрая процедура, не требующая особых затрат на организацию и проведение	Цена обычно выше, чем получаемая в результате торгов.	средняя
Единственный источник	1-7 дней	очень низкая	Быстрая процедура	Цена нередко диктуется поставщиком	низкая
Редукцион	1-7 дней	низкая	Достижение цены ниже рыночной	Основным критерием выбора победителя является цена предложения.	очень высокая

**Выбор способа закупки зависит от следующих факторов: предмета закупки, целей закупки, рыночной конкурентной среды, закупочной политики компании, в т.ч., – внутренних нормативных документов и процедур.**

## **Условия применения способов закупки**

Открытые конкурентные закупочные процедуры применимы для стандартной номенклатуры изделий или услуг на конкурентном рынке. В условиях стандартного качества изделий на первый план при оценке предложений поставщиков выходит цена.

Закрытые конкурентные процедуры (закрытый конкурс, селективный конкурс) применимы на концентрированных рынках, где присутствует ограниченное количество поставщиков. На первый план при оценке предложений поставщиков выходят не только ценовые критерии, а такие, как качество, сервисное обслуживание, стоимость владения, способность выдерживать стабильность качества, способность выдерживать ритмичность поставки (например, в условиях применения поставок по системе JIT). Поставщиков сложного технологического оборудования также, как правило, выбирают по ограниченному перечню участников, так как 1) рынок ограничен, 2) ресурсов технических подразделений элементарно не хватит для технической оценки большого количества предложений в разумные сроки

Основные этапы оценки конкурентной способности Поставщика можно представить схемой (рис.2).



Рис. 2. Основные этапы оценки конкурентоспособности Поставщика

В закупочной практике чаще всего при выборе Поставщика используется:

- ценовая оценка (оценочная стоимость);
- бальная оценка;
- мягкий рейтинг;
- экспертно-бальная оценка;
- минимальная цена при соответствии квалификационным требованиям.

Рассмотрим недостатки и преимущества того или иного оценочного метода:

Оценочная стоимость состоит из цены предложения и модификаторов, которые учитывают значимые неценовые ха-

рактические. Например, риск несоблюдения сроков поставки, за каждую неделю просрочки оценочная стоимость увеличивается на определённый процент или может применяться другой неценовой критерий. Этот метод наиболее прозрачен, и объективен для простых закупок. Но следует учитывать возможные изменения цены за весь период использования товара или услуг, т.к. высокотехнологические товары, которые быстро обновляются, а рабочие характеристики непрерывно совершенствуются. В качестве примера можно привести цифровую технику и IT-технологии. Недостатком является ограниченность применения, т.к. с возрастанием количества модификаторов, сложнее применять механизмы корректного расчета.

Бальный метод наиболее распространён в российской закупочной практике на основе рекомендаций, разработанных Министерством экономики РФ и рекомендованных для гос. закупок. Суть метода заключается в оценке отдельных критериев и их приоритетности (цена, производительность, оплата, гарантийный период и рекомендованный ресурс и т.д.) Этот метод наиболее эффективен при оценке только количественно измеряемых критериев. Процентная оценка веса определяемого критерия в денежном выражении накладывается на бальную, т.е. количественная шкала проецируется на бальную, с установлением интервалов в зависимости от важности изменения критерия. Баллы по каждому из критериев умножаются на его вес, и суммируются. Наибольший

суммарный оценочный балл является лучшим предложением. Наиболее часто применяемые критерии при выборе метода бальной оценки:

- цена заявки;
- сроки оплаты;
- срок действия предложения и цены;
- условия корректировки предложения;
- расходы на эксплуатацию, расходы на ТОиР;
- ресурс;
- сроки поставки;
- функциональные характеристики;
- условия предоставления гарантий;
- соответствие нормативным требованиям и действующему законодательству.

Однако данный метод не идеален, т.к. при информированности Поставщика критериями и их весами, которые будут применяться при оценке, возможны манипуляции результатом. Существуют также риски манипуляции со стороны специалистов по закупкам, которые до и во время проведения не устанавливают веса критериев. Изменение весов критериев «задним числом» может привести к необоснованной смене победителя.

Мягкий рейтинг, способ проведения переговоров с «тройкой лидеров» и определения результата на основании экспертной оценки. Данный метод применяется доволь-

но редко в силу непрозрачности принятия решений.

Экспертно-бальный метод, используется, когда критерии оценки сложно формализуемы (квалификация персонала, опыт компании, количество участия в тендерах и пр.) и оценивается экспертами, а цена, финансовые показатели и т. д. определяются Бальным методом. Данный метод, как и Мягкий рейтинг, менее прозрачен, чем метод Ценовой оценки и Бальный метод в чистом виде, в силу так называемой проблемы экспертов: «добрый» и «злой» (использование разных шкал и системы личных оценок). Кроме того, в работе экспертов очень важна их объективность, квалификация и независимость.

Минимальная цена при соответствии квалификационным требованиям. Этот метод эффективен при условии применения для стандартных регулярно-закупаемых товаров с фиксированной ценой и основных оценочных критериев, включая срок выполнения заявки и гарантийных обязательств.

Рассматривая широчайший выбор процедур закупки и не менее широкий ассортимент методов выбора Поставщика однозначно рекомендовать наиболее эффективное сочетание применительно к разным отраслям, формам собственности, предмета и целей закупки невозможно.

Проводя исследования разных стратегий и систем организации службы обеспечения потребностей, применительно к большинству крупных российских коммерческих структур можно сделать вывод: Практика применения конкур-

ных закупок, как оптимальная форма обеспечения государственных нужд все больше распространяется на организацию снабжения коммерческих структур.

Приведем наиболее часто встречаемые поведенческие **отличительные особенности для российских компаний** :

- периодические исследования рынка с целью изучения товаров и разработки технических спецификаций;
- предпочтение долгосрочной работы с ограниченным кругом добросовестных Поставщиков (опыт сотрудничества, репутация, финансовое положение, конкурентно способность, цены, качество, достаточный ассортимент и т.д.);
- ежегодное планирование для прогноза собственной покупательской способности;
- подготовка сметы расходов (бюджета) с учетом прогнозного обменного курса и уровня инфляции;
- при запросе котировок не указываются критерии оценки предложений;
- выбор Поставщика с учетом технических особенностей, качества, эксплуатационных расходов и гарантийного периода;
- обязательные очные переговоры по окончательной цене предложения;
- предпочтение отдается «наработанным связям»;
- закупка у единственного источника применяется чаще полноценной процедуры на альтернативной основе;

- «увлечение» открытыми закупочными процедурами там, где они мало применимы. Например, на промышленных, так называемых, концентрированных рынках, когда на рынке присутствуют несколько хорошо всем известных поставщиков;
- применение цены, как единственного критерия выбора поставщика;
- отсутствие ориентации на долгосрочное партнёрство с поставщиками.

Основным законодательным актом, регламентирующим закупки негосударственных коммерческих структур, является Гражданский кодекс. Действия организатора конкурентных закупок регламентированы, и не должны идти в разрез с действующим законодательством, но на практике часто игнорируются многими бизнесменами. Частные коммерческие структуры, включая производственные холдинги, не привязаны к жестким нормативным законодательным актам о гос. закупках и выстраивают собственные системы, на их взгляд, – более гибких и эффективных процедур и регламентов.

**К самым распространенным методам выбора Поставщика МТР и услуг относятся:**

- электронные площадки на базе собственных или привлеченных Интернет-ресурсов
- конкурсы и торги

- тендеры (открытые/закрытые)
- открытые лотовые конкурсы, без ограничения допуска участников
- выбор авторизованного Поставщика

Приведем несколько определений **конкурентных процедур**:

**Конкурентная процедура** при определении поставщика закупки – это комплекс мероприятий, проводимых заказчиком в целях выбора наиболее подходящего для данной закупки исполнителя. Выбор исполнителя происходит на принципах равноправия, справедливости и здоровой конкуренции между претендентами на заключение договора.

**Запрос предложения** (англ. Request for Proposal, RFP) – документированный запрос компании, заинтересованной в приобретении каких-либо товаров или услуг. Создается заказчиком для проведения тендера/конкурса/аукциона. В которых отражаются базовые требования, ограничения, критерии к участникам тендера и ряд других важных показателей.

Компания информирует широкий круг поставщиков о планируемой закупке. Заказчик мотивирует поставщика сформировать наиболее выгодное предложение, т.к. закупки проводятся на конкурентной основе, и конкуренты также принимают участие в запросе предложений (RFP). Эта процедура широко применяется в настоящее время. В запросе формулируются цели, требования к проекту, товару или

услуге, определяются критерии качества товара или услуги, а также объявляются критерии выбора поставщика. Запрос может содержать стандартизированный формат подачи предложений, разработанный заказчиком. Участники размещают свои предложения на специализированном удаленном ресурсе заказчика, в установленную дату и время. По полученным предложениям проводится анализ и обсуждение (уточняются технические детали или указывается об ошибках или неполной информации). В некоторых случаях, выбранных претендентов могут пригласить участвовать в последующих запросах предложений, или могут попросить представить своё окончательное лучшее техническое и финансовое предложение, обычно называемое Лучшим и Конечным Предложением (англ. Best and Final Offer, BAFO).

**Запрос цены** (англ. Request for Quotation, RFQ) документированный запрос компании, заинтересованной в приобретении товаров или услуг, к определённой или неопределённой группе поставщиков с целью определения возможных закупочных цен. Используется, когда обсуждения с претендентами не требуются (регулярно-закупаемая номенклатура, не имеющая ограничений на рынке), и когда цена – основной или единственный фактор выбора претендента. RFQ может также использоваться как предварительный шаг перед полноценным запросом предложения. От поставщиков требуется представить информацию об условиях платежа, уровне качества товара или объёме контракта. Чтобы получить

корректные расценки, в RFQ часто включают спецификации товаров или услуг, чтобы удостовериться, что все поставщики предлагают цену для того же товара или услуги. Как правило, поставщики должны ответить на запрос в установленную дату и время. Ценовые предложения могут обсуждаться (часто разъясняют технические возможности или отмечают ошибки в предложении).

**Запрос информации** (англ. Request for Information, RFI) запрос, который публикует или рассылает компания, заинтересованная в приобретении каких-либо товаров или услуг. Цель – собрать информацию о возможностях различных поставщиков. Как правило, запрос предполагает определённый структурированный формат ответа, благодаря чему может использоваться для сравнения информации, чтобы помочь принять решение о последующих шагах. RFI редко является заключительным этапом и часто используются в комбинации с запросом предложения (RFP) и запросом цены (RFQ). RFI часто используется как приманка, посылаемая широкому кругу поставщиков с целью подготовки потенциального поставщика, разработки стратегии, создания базы данных, и подготовки к RFP или RFQ.

**Запрос квалификации** (англ. Request for Qualifications, RFQ) является документом, часто распространяемым перед запросом предложения. Он используется для сбора информации о продавцах от разных компаний, чтобы сформировать реестр потенциальных поставщиков. Он упрощает про-

цесс рассмотрения предложений по RFP благодаря суженному кругу кандидатов с необходимой квалификацией.

**Запрос на решение** (англ. Request for Solution, RFS) аналогичен RFP, но более открытый и общий. Является коммерческим документом, который описывает технологическую или организационную ситуацию и требует решения для возможных поставщиков решений. Компания, которая сделала данный запрос на решение, ведет диалог с потенциальными поставщиками для определения наилучшего из них.

**Запрос на ассоциацию** (англ. Request for Association, RFA), также известный как запрос о партнерстве, представляет собой предложение от одной стороны к другой на совместную работу и общее использование преимуществ этих совместных действий.

**Заявка на тендер** (англ. Request for Tender, RFT), также известная как Приглашение к тендеру (англ. Invitation to Tender, ИТТ).

**Тендер** – это участие в торгах на конкурсной основе в представлении заказчику своих услуг, работ или товара. Простыми словами, это конкурсный отбор лучших предложений для заказчика. Если предложение участника тендера удовлетворяет запросам компании, где качество, сроки и конкурентная цена, являются наилучшими, то поставщик объявляется победителем.

**Основные цели данных запросов:**

- получить правильную информацию для принятия бизнес-решения.
- принять верное решение относительно стратегического приобретения.
- улучшить покупательную способность компании для получения благоприятной сделки.
- получить возможность рассмотреть более широкий и творческий диапазон решений.

### **Ключевые преимущества :**

- уведомляет поставщиков о том, что организация планирует приобретение и поощряет лучшие предложения.
- требует, чтобы компания определила то, что она предлагает купить. Если анализ требований был подготовлен должным образом, он может быть легко включен в документ запроса.
- предупреждает поставщиков, что процесс выбора базируется на конкурентной основе.
- позволяет охватить более широкий диапазон предложений.
- гарантирует, что поставщики фактически отвечают на определенные требования.
- следуя четкой процедуре оценки и выбора, организация может продемонстрировать беспристрастность – решающий фактор в приобретении

**Главными проблемами конкурентных закупок в России на сегодняшний день являются :**

- несовершенное нормативно-правовое регулирование и ответственность
- недостаточная квалификация менеджмента
- высокий уровень коррупции
- отсутствие долгосрочных целей бизнеса, таких как построение репутации, этика бизнеса
- отсутствие напряжённой конкуренции, которая стимулирует развитие систем менеджмента качества, операционного менеджмента

### **Выводы:**

Несмотря на вышеперечисленные проблемы-технологии закупок (procurement) широко внедряются и используются, как наиболее эффективные инструменты выбора Поставщика. В результате достигается значительная экономия ресурсов, повышается контроль над проведением закупок, формируются резервы для модернизации устаревших технологий и развития новых направлений деятельности компании.

Однако единственно правильного «рецепта» и идеальной системы эффективного управления ресурсами компании не существует. Каждый собственник должен разрабатывать индивидуальную адаптивную модель, с учетом профиля деятельности, конкурентной среды, ограничений и преимуществ перед конкурентами, зависимости от сырьевых источ-

ников, географии потребителей, квалификации менеджмента и других многих факторов для действующей бизнес-модели.

В случае недостаточности собственных компетенций и навыков необходимо привлекать -экспертную консалтинговую компанию, способную профессионально разработать наиболее эффективную систему закупок с учетом индивидуальных особенностей Вашего бизнеса. Важно понимать, что никакой суперспециалист и профессионал не сможет решить качественно данную задачу без Вашего активного и полноценного участия в этой работе. Практика показывает, что в случаях, когда пренебрегают этим требованиям, новая система и модель обречена на отрицательный результат для бизнеса.

## 4. Окружение процесса закупок, Кросс-функциональные группы

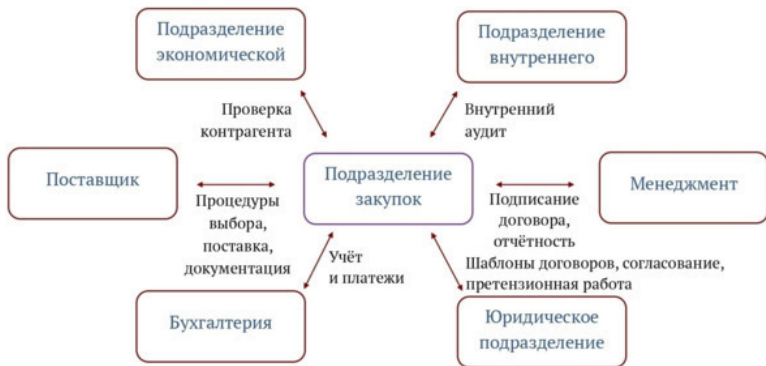


Рис.3. Схема окружения закупочной функции

В некоторых компаниях область функциональной ответственности закупок ограничивается проведением тендеров, оформлением договоров и доставкой заявленного товара со склада в цех. Закупки не участвуют в процессе формирования бюджета, их не приглашают на технические советы по разработке инвест-проектов, направленных на модернизацию и реконструкцию действующих производств, а тем более их не рассматривают, как полноценных участников в реализации высокобюджетных проектов по строительству но-

вых технологических объектов, предпочитая делегировать закупочную функцию генподрядчику или инжиниринговой компании. В подобных случаях, развитие закупочной функции, как поддерживающей функции всех бизнес-процессов компании, а тем более перехода ее в статус стратегического партнера невозможно.

Построение эффективного взаимодействия с другими подразделениями компании— это одна из приоритетных задач руководителя закупочного подразделения, а разработка системы оценки удовлетворенности инициаторов закупок и сопряженных функций, является одним из важнейших критериев успешной интеграции закупок в программу стратегического развития компании. Для реализации этой довольно сложной задачи надо разработать закупочную стратегию, сформировать цели и задачи, создать кросс-функциональные группы и обеспечить допуск в единое информационное пространство. Немаловажным является поддержка руководства компании и ответственность участников кросс-функциональной группы (в т.ч. через систему КРІ) за конечный результат (реорганизация закупочной функции и ее интеграция во все бизнес-процессы компании).

Мы уже вкратце касались определения и роли в формировании бюджета кросс-функциональных групп. КФГ формируются для решения различных задач бизнеса, это своего рода инструмент эффективной командной работы.

Разработка стратегии начинается с обсуждения руководи-

теля закупочного подразделения с руководителем компании и взаимного понимания основных целей и задач по реорганизации бизнес-процесса закупок и стратегического плана развития функции, с ожидаемым результатом. После этого, необходимо приступить к анализу действующего бизнес-процесса, изучить статистические данные за предыдущие периоды (оптимально за последние 3 года), выявить существующие проблемы, которые мешают дальнейшему развитию и выстраиванию партнерских отношений с другими подразделениями, изучить лучшие решения, применяемые в других компаниях, провести встречи с ключевыми поставщиками и руководителями сопряженных функций. По итогам проделанной совместной работы, можно приступить к разработке закупочной и категорийной стратегий. Стратегии должны быть долгосрочными на период от 3 до 5 лет, и не пересматриваться каждый год. Кросс-функциональные цели участников, необходимо зафиксировать, определить систему отчетности и фиксации отклонений в ходе реализации, разбить на ключевые вехи и даты.

Следующим этапом, необходимо приступить к планированию бюджета закупок совместно с инициаторами и финансовой службой. Цикл планирования бюджета начинается с разработки и анализа потребности, сформированной инициаторами каждого подразделения, с вовлечением подразделения закупок в этот процесс. Задачей закупок, является провести номенклатурный анализ, сделать расценку по

зиций, определить тенденцию возможного изменения цен, проработать альтернативные варианты замещения и сформировать в бюджете не только стоимость, но и структуру номенклатурной потребности, с разбивкой на три блока:

- основное и вспомогательное технологическое сырье
- ТМЦ и Услуги (Работы) для проведения остановочных капитальных ремонтов, обслуживания и ремонтов технологического оборудования
- ТМЦ и Услуги (Работы) для инвест проектов, включая модернизацию, реконструкцию и строительство новых производственных объектов.

Данный подход, в принципе изменит отношение инициаторов к закупкам, т.к. они становятся полноценными участниками формирования качественного бюджета, не дублируя, а дополняя работу технических специалистов и финансового блока.

Эффективное кросс-функциональное взаимодействие, возможно, если участники КФГ четко распределили функции и ответственность между собой. Важно не перекладывать ответственность друг на друга, а оперативно отрабатывать все риски и нестандартные ситуации, которые возникают. Мы уже говорили об полезности использования матрицы распределения ответственности и полномочий, которая минимизирует двоякое толкование распределенных функциональных обязанностей и сокращает время на выяснение кто, чем и когда должен заниматься. Каждый участник КФГ дол-

жен знать свою роль и место в закупочном процессе. В западной практике, широко применяется матрица RACI (матрица ролей и ответственности), которая описывает все этапы закупочного процесса (от планирования бюджета до осуществления поставки и передачи в монтаж или эксплуатацию).

Закупки должны участвовать (ежемесячно) в заседаниях рабочих групп по анализу результатов и статусу прогресса, информировать о всех отклонениях, рисках и основных показателях по достижению поставленных целей (экономия бюджета, качество поставок, поиск альтернативных поставщиках, замена товарных позиций и пр.). Другие участники КФГ делятся с закупками актуальной информацией о пересмотре производственных планов, запуске новых товарных продуктов, внеплановых остановках и переносах, ранее запланированных остановочных капитальных ремонтов, критическом состоянии оборудования. В ходе обмена информацией КФГ принимает решение о корректировке бюджета и графиков, в случае необходимости.

Удовлетворенность деятельностью подразделения закупок, определяется, как с помощью анкетирования с замечаниями, комментариями и предложениями, так и путем обсуждения в рабочих группах. Проводится это ежеквартально или в даты контрольных вех. По результатам анкетирования или обсуждения разрабатываются мероприятия корректирующих воздействий по улучшению процесса, его прозрачности и доступности, снижению бюрократии и повышению ква-

лификационных навыков сотрудников закупочного подразделения. В свою очередь, закупки доводят своим коллегам КФГ о распределении функционала в подразделении закупок, действующих и разработанных бизнес-процессах и процедурах, документации регламентирующей закупочную деятельность.

Участники бизнес-процесса закупки – это в основном инициатор – владелец бюджета, для кого закупается МТР и Услуга (Работа), контролирующие лица, которые могут повлиять на результат выбора и решения: высшее руководство компании и профильные эксперты. Однако этим перечень участников не ограничивается, к ним также можно отнести и сопряженные функции (финансовая служба, служба стратегического развития, служба внутреннего аудита, департамент системы менеджмента качества, служба экономической безопасности, юридический департамент, департамент информационных технологий и пр.). Важной задачей для закупочного подразделения становится сбор и анализ информации, объединение однотипных заявок (консолидация), использование синергетических эффектов и типовых решений, их стандартизация, назначение уполномоченного ответственного от инициатора потребности, конкретного подразделения, который будет согласовывать и принимать решения, в зоне своей ответственности.

От качества, квалификации, объективности и способности командной работы на конечный результат (в составе

кросс-функциональных групп) зависит развитие и конкурентное преимущество любой компании. В частности, это влияет на принятие ключевых решений, которые выносятся на Тендерные и Инвестиционные комитеты, а затем на Профильные комитеты Совета директоров.

## **5. Контрактация для высокобюджетных инвестиционных проектов и основные отличия от операционных закупок**

Существует большое количество публикаций, методических рекомендаций по формату, основным разделам, требованиям и наполнению договоров (контрактов). Многие компании разрабатывают типовые шаблоны для различного типа договоров, как внутренних (для российских поставок), так и внешнеэкономических (для импортно-экспортных). Они делятся на поставку МТР, Услуг (Работ). Кроме этого, для строительства высокобюджетных промышленных объектов применяются ЕРС и ЕРСМ контракты (Инжиниринг, Закупки, Строительство, Управление/Engineering, Procurement, Construction, Management).

Нам хотелось бы подробно рассказать о важных моментах на наш взгляд.

Каждая производственная компания наряду с операционной деятельностью по выпуску товарной продукции разрабатывает долгосрочную стратегию развития, повышения конкурентно-способности и расширения ассортимента.

Основными целями и задачами компании, как правило являются проекты двух типов:

- **модернизация, реконструкция действующих производств (brown field)**, направленные на снижение расходных коэффициентов, внедрение энерго-сберегающих технологий, замену морально и ресурсно устаревшего основного технологического оборудования, использование новых типов катализаторов, сырьевых и технологических добавок, автоматизацию процессов и пр. Результатом этих мероприятий, в конечном итоге является снижение себестоимости выпускаемой продукции, повышение качественных характеристик товарной продукции и повышение ее конкурентно-способности.

- **строительство новых производственных объектов (green field)**, с использованием передовых технологий, направленных в первую очередь на диверсификацию производственного цикла, расширение номенклатурной линейки товарной продукции, введение в эксплуатацию новых технологических производств, как на производственных площадках компании, так и в приоритетных регионах присутствия (сырьевых рынках и рынках сбыта).

Перед руководством компании и подразделением закупок стоит выбор, каким образом и каким ресурсом реализовывать эти проекты. Существуют разные подходы и принципы решения этих задач. Как правило, эти проекты могут идти параллельно и даже на одной производственной площадке.

Давайте рассмотрим основные решения, которые принимаются в подобных ситуациях.

Существуют разные форматы управления проектами в зависимости от вышеописанных типов:

**Для проектов типа «brown field»**, особенно в непрерывных технологических производствах, модернизации и реконструкции совмещают с проведением плановых остановочных капитальных ремонтов, с целью сократить простой основных производств и обеспечить необходимый запас товарной продукции для выполнения обязательств перед своими контрагентами. Из штатного расписания действующего предприятия формируется проектный офис приказом Исполнительного директора. Проектный офис, формируется из функциональных подразделений предприятия, составом основных специалистов (Руководитель проекта, технолог, механик, энергетик, специалист КИП и А, специалисты ОКС и ПТО, специалист ТООР, специалист ТБ, закупщик, финансист, специалист экономической безопасности). В зависимости от бюджета, графика проекта и его сложности, специалисты могут быть переведены с отрывом от своих функциональных обязанностей, и некоторые могут совмещать основную деятельность с работой в проектном офисе, в зависимости от их специализации. На каждом предприятии это реализуется индивидуально. В управляющей компании назначаются кураторы проекта, под непосредственным контролем Технического директора компании, Руководите-

ля Дивизиона и Генерального директора. Генподрядчик выбирается на конкурсной основе, из числа профессиональных строительно-монтажных организаций, имеющих опыт реализации подобных проектов. Иногда генподрядчиком может выступить собственное ремонтно-строительное сервисное подразделение или оно может быть использовано на субподряде, для проведения специализированных видов работ.

**Для проектов типа «green field»**, возможны различные варианты и комбинации управления проектом.

Рассмотрим наиболее применяемые в России типы контрактов ЕРС и ЕРСМ для реализации высокобюджетных контрактов по строительству и вводу в эксплуатацию новых производственных объектов. ЕРС и ЕРСМ форматы появились в России с приходом западных подрядчиков и инжиниринговых компаний, обладающими правами и полномочиями от лицензиаров и разработчиков технологий. Иногда, сами лицензиары готовы выступить в роли генподрядчиков по проектированию, поставкам и строительству, но это довольно редкие случаи, чаще всего они кооперируются с инжиниринговыми компаниями с целью минимизации рисков.

Любому формату присуще понятие жизненного цикла проекта, который делится на этапы реализации:

- зарождение бизнес-идеи;
- разработка концепции;
- предпроектное проектирование (стадия FEED проектирование и Pre-FEED);

- рабочее проектирование;
- подготовительный этап;
- строительство и монтаж;
- пусконаладочные работы;
- ввод в эксплуатацию.

Можно условно разбить на операционные блоки:

- формирование инвестиционного плана
- утверждение графика финансирования проекта
- планирование
- управление проектом
- инжиниринг
- закупки
- строительство
- ввод в эксплуатацию

Определение этапов проекта

Pre-FEED – это предварительные расчеты по проекту, определяющие его расчетную эффективность (NPV, IRR, срок окупаемости).

FEED контракт – это контракт, на основе предпроектной документации на этапе проектно-изыскательских работ.

Проектирование делится на стадию «П» (Basic Engineering-Проект базовый) и стадию «РД» (Detail Engineering-Рабочая документация проекта). На стадии «П»

разрабатывается предварительный проект, определяющий основные характеристики объекта и сметную стоимость строительства, требующий детализации на последующих стадиях «РД» с подготовкой полного пакета рабочей документации по проекту.

**Контракт EPC (Engineering, Procurement, Construction)** – включает в себя инжиниринговые услуги (ТЭО, П, РД), закупки (процедуры конкурентных закупок, импортная и внутренняя логистика, поставка, хранение и выдача в монтаж МТР) и строительство (строительство, шеф-монтаж и пуско-наладка- «холодные испытания» – cold tests или mechanical complication).

В России договор EPC применяется редко из-за низкой квалификации заказчиков, неспособности прогнозировать и управлять рисками, а также «слишком» активной ролью заказчика на всех этапах выполнения работ.

Контракты EPC, характеризуются фиксированной ценой (Lump Sum) с безотзывным аккредитивом и банковской гарантии. Ответственность ограничивается суммой договора или процентом от него. Фиксированная стоимость не подлежит изменениям, при следующих условиях:

- ТЗ (ИТВ) подробно прописано и не меняется в ходе реализации контракта.
- в проект не вносятся корректировки компоновочных решений и изменения технологии строительства

- отсутствуют форс-мажорные обстоятельства.
- заказчик в полном объеме выполняет свои обязательства

по контракту.

- объем работ ЕРС подрядчика соответствует проекту и рабочей документации.

Заказчик осуществляет надзорные и контрольные функции, а также проводит комплексные технологические пусковые операции, с выходом на проектные показатели в течении 72 часов, вводят объект в эксплуатацию и переводят объект на баланс основных средств компании.

Все риски (ОТ и ТБ, бюджет, графики, качество и пр.) несет подрядчик. Любое превышение стоимости работ, оборудования или материалов по сравнению с контрактной ценой лежит в зоне ответственности ЕРС-подрядчика.

К преимуществам ЕРС проектов относятся:

- принцип «одного информационного окна».
- решения принимаются только ЕРС-подрядчиком.
- минимальный ресурс, отвлекаемый заказчиком в ходе реализации контракта.
- фиксированная стоимость контракта.
- низкие юридические и финансовые риски, право собственности вместе с ответственностью переходят к заказчику после сдачи объекта.

Данный формат подходит для хорошо подготовленных полноценных типовых проектов с сильным ЕРС-подрядчи-

ком, имеющим опыт реализации подобных проектов.

**Контракт ЕРСМ** (Engineering, Procurement, Construction, Management), – включает в себя инжиниринговые услуги (ТЭО, П, РД), закупки (процедуры конкурентных закупок, импортная и внутренняя логистика, поставка, хранение и выдача в монтаж МТР) и строительство, страхование и главное, полное управление проектом, в т.ч. – гарантийные технологические испытания под нагрузкой в течении 72 часов, с достижением гарантированных проектных показателей.

Контракты подобного типа наиболее предпочтительней для заказчика, поскольку основные риски лежат на ЕРСМ-подрядчике (конечно, если он высококвалифицированный профессионал, с достаточным ресурсом). В качестве ЕРСМ-подрядчика могут выступать, как инжиниринговая зарубежная или отечественная компания, так и сам заказчик, который сформировал отдельное юридическое лицо или Дивизион управления проектами компании, имеющий собственный опыт реализации подобных проектов. В крупных промышленных компаниях существует собственный достаточный ресурс из профессиональных специалистов в этой области (профильный проектный институт, управление капитального строительства, ремонтно-строительное сервисное подразделение, служба технического развития, финансовое управление, департамент закупок, тендерный и инве-

стиционный комитеты и пр.).

Контракты ЕРСМ, характеризуются оплатой на возмещаемой основе (reimbursable), с выплатой бонуса, фиксированной суммой. Возможны дополнительные выплаты, предусмотренные контрактом, за выполнение контрактных обязательств раньше утвержденного графика проекта, также предусматриваются штрафы и компенсации. Данный тип характеризуется более низкой ценой исполнения контракта при выполнении нестандартных проектов. Ответственность ограничивается суммой вознаграждения или процента от него, кроме случаев, когда неисполнение обязательств вызвано по его вине.

ЕРСМ-подрядчик осуществляет управление проектом от лица Заказчика. Заказчик оставляет за собой функцию мониторинга прогресса строительства и полный контроль над Проектом, вправе утверждать или отклонять субподрядчиков, контролировать и проверять работу подрядчиков и субподрядчиков, предъявлять к ним обоснованные письменные требования.

Риски распределяются между заказчиком и ЕРСМ-подрядчиком, с приоритетом рисков заказчика.

К преимуществам ЕРСМ проектов относятся:

- низкая стоимость.
- основная ответственность за проект лежит на ЕРСМ-подрядчике.
- возможность контроля на всех стадиях проекта.

- возможность вносить изменения и корректировки в проект.
- оперативно выявляется «критический путь» проекта, с внесением корректирующих воздействий.
- возможность регулирования финансовыми потоками и графиком финансирования.

### **Основные различия контрактов ЕРС от ЕРСМ:**

Выбор типа ЕРС или ЕРСМ зависит от уровня развития компании, наличия высокопрофессиональных специалистов, количества реализованных крупных инвестиционных проектов, финансового состояния и степени риска, на который готов пойти Заказчик.

Первый тип контракта имеет более высокую стоимость, т. к. ЕРС-подрядчик закладывает риски по проекту в стоимость. Это как правило, на 10%-20% выше чем тип ЕРСМ, т.к. риски проекта более равномерно распределены и управляются заказчиком.

В настоящее время в России при реализации проектов функцию ЕРСМ, ЕРС реализует, в основном, «Технический заказчик» или «Генеральный подрядчик». Термина «Технический заказчик» в зарубежных компаниях не используется, но функционально соответствует определению ЕРСМ-подрядчик.

Российские компании, которые не обладают в достаточной степени компетенциями и навыками, создают внутри

компании структуру, в которой сами выступают Техническим заказчиком и Генеральным подрядчиком (сами себя контролируют и отчитываются за качество и прогресс проекта), пытаются самостоятельно реализовать функцию ЕРСМ-подрядчика, с иллюзией ожидаемой экономии собственных средств. Однако, в действительности, это приводит к обратному эффекту: увеличение сроков реализации проекта, ухудшение качества проекта и увеличение бюджета проекта.

В международной практике принято привлекать профессиональную компанию для реализации функции Технического заказчика (ЕРСМ-подрядчика), которая как раз и несет все риски по срокам, качеству и бюджету проекта, где ЕРСМ-подрядчик полностью отвечает за проект. ЕРСМ-подрядчик, поскольку чаще всего заказчик, является не компетентным в этой области, то и строит объект «под ключ» с фиксированной завышенной ценой.

Если Заказчик является суперпрофессионалом, но ему нужен только набор услуг, связанных с проектом, в этом случае он заключает РМС-контракт, что означает разделение ответственности между Подрядчиком и Заказчиком на всех этапах реализации проекта. Данный тип контракта практически не встречается в России.

Можно утверждать, что если компания берет на себя ответственность за реализацию проекта в графике, по срокам, бюджету и мощности, то такая компания становится ответственным исполнителем (ЕРСМ-подрядчиком), или Техни-

ческим Заказчиком.

Для наглядности, предлагаем рассмотреть структуру обоих контрактов и распределение ответственности и полномочий между заказчиком и подрядчиком:

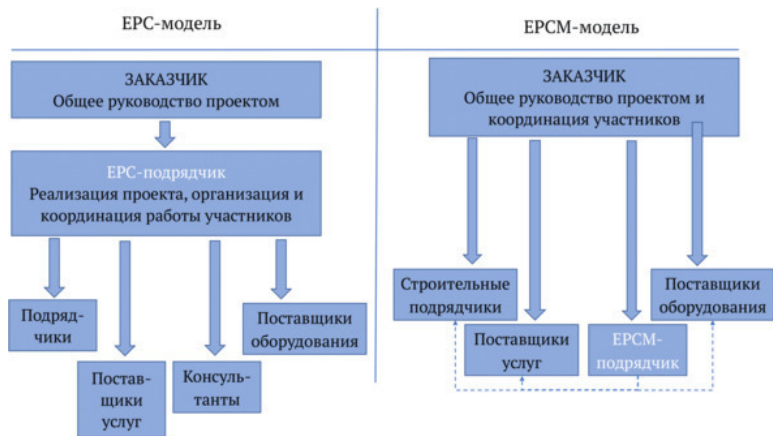


Рис.4. Распределение ролей в инвестиционном проекте

Мы довольно предметно рассказали про реализацию проектов в промышленных компаниях. Однако не стоит забывать, что оборотные средства и прибыль обеспечивают действующие производства, без которых невозможны реализация проектов и развитие компании.

Таким образом, возникает вопрос: «Как в таких условиях обеспечить потребность МТР и Услуг (Работ) для действующих производств и реализовывать крупные проекты?». Ре-

шений этой задачи несколько, но есть принципиальное требование: разделить операционные и проектные закупки, как разные процессы и методы управления. Некоторые руководители ошибочно считают, что если они достигли достаточно высокого уровня в операционном обеспечении действующих производств, максимально задействовав категориальную стратегию и эффект «синергии», то это можно тиражировать и на проектные закупки. Тем самым, сохранив централизацию, систему контроля и процедуры, а главное, – не увеличив штатное расписание закупщиков (одни и те же категориальные менеджеры смогут закупать, как для «операционки», так и для проектов).

Давайте разбираться, **основные отличия операционных и проектных закупок:**

### **Предмет закупок**

Операционные-это в основном регулярно-закупаемые ТМЦ и Услуги (Работы), а также срочные заявки, возникающие при внеплановых остановках.

Проектные-это выбор лицензиатов по технологии, разово закупаемое технологическое и вспомогательное оборудование, выбор материалов при проектировании, выбор ЕРС (М) -подрядчиков для строительства новых промышленных объектов.

### **НСИ, категоризация**

Операционные-номенклатурный справочник, категоризация на уровне позиций и товарных групп.

Проектные-категоризация на уровне пакетов основного и вспомогательного оборудования и работ с привязкой к WBS -структуре проекта.

## **Планирование закупок**

Операционные-годовое, квартальное планирование потребности. Ключевые вехи: срок поставки (доступность для заказчика).

Проектные-цикл закупок планируется в соответствии с графиком проекта и критичностью пакетов. Ключевые вехи: исходные данные для проектирования от производителей оборудования, сроки и этапы отгрузки и поставки, проект перевозки (негабарит, тяжеловес), опережающее размещение заказа (Long Lead Items), пересмотр приоритетов (критический путь проекта, стройготовность объекта).

## **Цикл закупок и границы процесса**

Операционные – от заявки до контракта или от заявки до поставки

Проектные – Early Works (предварительная контрактация основного и вспомогательного технологического оборудования по проекту), в стадии реализации проекта Pre-FEED, FEED, от выбора EPC (M) -подрядчика до завершения контракта (поддержка и контроль функции «Procurement»)

подрядчика), от проектной спецификации (опросный лист) до ввода оборудования в эксплуатацию.

### **Функционал закупок**

Операционные – консолидация потребности, аттестация контрагента, процедура выбора поставщика, заключение договора, управление поставками, управление запасами, управление категориями.

Проектные – формирование ТЗ (ИТВ) по опросным листам и спецификациям проектировщика, контрактная и закупочная стратегия проекта, определение состава и границ закупочных пакетов, бюджетирование пакетов (RFI) и подтверждение доступности основных технических решений на рынке, поддержка и обновление базы знаний поставщиков оборудования, предквалификация поставщиков и подрядчиков, разработка детального ИТВ по специфике каждого пакета, тендеры с участием зарубежных контрагентов, расширенные формы контрактов (коммерческие и технологические гарантии, лицензии, соглашения о техподдержке, условиям ограничения ответственности и пр.), «экспедайтинг» – управление исполнением контрактов, таможенное оформление, получение класс-решений с «нулевой» ставкой на комплексные поставки, управление проектными перевозками (негабарит, тяжеловес), управление временными складами и площадками, управление услугами шеф-монтажа и пусконаладки.

## **Взаимодействие с поставщиками**

Операционные-аттестация, КРІ поставщика, развитие поставщиков, стратегическое партнерство.

Проектные – Vendor List (база знаний по ключевым поставщикам оборудования), технологии и инновации на рынке, двух-стадийные контракты (Long Lead Items), «экспедайтинг» – управление исполнением контрактов.

## **Бюджетирование**

Операционные – на основании статистики предыдущих периодов по позициям и статьям затрат.

Проектные – на основании запросов (RFI) и опыта по объектам-аналогам с коэффициентами пересчета, ведомости оборудования и материалов по проекту.

## **Отчетность**

Операционные – статус по заявкам (3—7 этапов), план/факт по своевременности, план/факт по бюджету, персональные КРІ.

Проектные – статус по пакетам (20+ этапов), влияние на график проектирования, влияние на график строительства, влияние на бюджет проекта, влияние на общий критический путь проекта, влияние на NPV проекта, персональные КРІ.

## **Распределение задач**

Операционные – «категорийный» подход: специализация закупщиков по номенклатуре, распределение задач между специалистами по этапам процесса.

Проектные – «от начала до конца»: за каждым пакетом (пакетами) закрепляется один менеджер по закупкам, который ведет его от формирования ТЗ до ввода в эксплуатацию, любой интерфейс-риск для целей проекта.

## **Ответственность**

Операционные – поддерживающий процесс: ответственность за исполнение плана закупок и соблюдение регламентов.

Проектные – основной процесс: ответственность за результаты проекта, как интегрированная функция проектного офиса.

Дополнительно, хотелось бы обратить Ваше внимание на ключевые тезисы к организации проектного офиса:

- проектный офис отвечает за результаты реализации проекта (сроки, бюджет, достижение технологических проектных параметров). ПО должен располагать ресурсами и полномочиями для выполнения всех задач, в т.ч. закупок. В противном случае он не может отвечать за результат.
- проект – это, всегда высокая степень неопределенности и новизны. Планирование закупок в проекте в корне отлича-

ется от планирования в операционной деятельности. Ресурс закупок обязан гибко перераспределять задачи в зависимости от критического пути проекта, приоритетов и рисков.

- закупки проектного офиса требуют расширенных компетенций. Закупки организуют и проводят международные тендеры, подписывают рамочные соглашения на ранних стадиях проекта, заключают контракты с экспортерами, управляют специальными перевозками, осуществляют импортные таможенные операции, определяют гарантийные условия и ответственность поставщиков.

- автоматизация и цифровизация. Базово необходимые системы для проектных закупок уже внедрены. Необходимо сохранить автоматизированную систему согласования протоколов ТК по выбору поставщиков, согласования и контрактации с ними, расширения органаizers контрагентов, независимо от использования различных программных продуктов. Также развития требует система электронного документооборота и отчетности.

## **Основные проблемы на стадии «С» (Строительство/Construction) между Заказчиком и Подрядчиком**

Отдельно, хотелось бы рассказать об основных ошибках и проблемах, которые возникают у Заказчика во время строительно-монтажных работ.

Существует три участника внесения изменений в объем, сроки и стоимость строительства в целом или его этапов:

**Заказчик**, который в ходе строительства пытается внести дополнения, изменения и даже замену проектных и технологических решений.

**Причина:** На фазе проектирования стадии «П» и «РД» инициатор не участвовал или делегировал свои полномочия, а теперь решил внести «новаторские» идеи, после утверждения проекта и прохождении экспертизы.

**Действия:** Если это повлияет на сроки и стоимость проекта, допускать этого нельзя ни в коем случае. Это процедурно длительный процесс (внесение изменений в проект, согласование, получение разрешений в надзорных органах) и все это время подрядчик будет простаивать или внесет в график производства работ корректировки по вине заказчика.

**Проектировщик**, который допустил ошибки в расчетах объемов, конструктивных нагрузок, наложении инженерных сетей, компоновочных решениях и пр. Это может выявиться в ходе камеральных проверок службы Заказчика, при проведении строительно-монтажных работ или в ходе инспекции надзорных органов.

**Причины:** Недостаточный контроль со стороны заказчика при приемке разделов проекта и рабочей документации, и как следствие выявление на фазе СМР и даже после его окончания.

**Действия:** Если все же это произошло, то служба Ав-

торского надзора совместно с заказчиком, без дополнительных согласований и бюрократии, должны принять взвешенное решение, зафиксировать его и немедленно приступить к ликвидации «узких мест», с последующей корректировкой РД.

**Подрядчик**, который может воспользоваться недостаточным контролем и ресурсом заказчика, внести изменения в проект, которые повлияют на качество материалов и их ресурс, технологию и сроки проведения работ, увеличат стоимость работ и предъявляемые объемы.

Причины: Подрядчик попытается инициировать замену материалов, технологии проведения работ, заявить дополнительный объем работ или материалов, которые выходят за расчетные показатели по проекту, объявить новую цену и условия на дополнительный объем. И пока эти изменения заказчик не согласует, приостановить проведение работ по вине заказчика. Это не единичный случай, а широко используемая практика.

Действия: в договоре (контракте), необходимо четко прописать вышеописанные ситуации и предусмотреть понятные для всех сторон процедуры и принципы. Если конфликт зашел в тупик, необходимо предусмотреть возможность исключения каких-либо работ или части их объема, с передачей их другому подрядчику и беспрепятственному доступу нового подрядчика на строительную площадку со стороны

подрядчика.

В западной практике существует «железное» правило и принципы:

- Без полноценного проекта («П» + «РД»/ Basic Engineering + Detail Engineering) не начинают строительство
- Изменения в утвержденный и прошедший экспертизу проект не инициируются и не вносятся, кроме предписаний надзорных органов
- Все изменения, дополнения и корректировки возможны после ввода объекта в эксплуатацию (во время проведения остановочных капитальных ремонтов, модернизаций, реконструкций)

К сожалению, в России очень мало проектов, которые придерживаются подобных принципов и правил.

### **Выводы:**

Отвечая на вопрос: «Как в таких условиях обеспечить потребность МТР и Услуг (Работ) для действующих производств и реализовывать крупные проекты?», с учетом вышеизложенных материалов, необходимо произвести несколько последовательных действий:

- принять решение о разделении операционных и проектных закупок. В случае, если руководство компании примет решение о сохранении централизованной функции закупок, необходимо обеспечить функциональное подчинение проектных закупок центральной функции, а административное

подчинение оставить за руководителем Дивизиона управления проектами или руководителем проектного офиса.

- сформировать матрицу распределения ответственности и полномочий между центральной функцией закупок и функцией проектных закупок.

- разработать и дополнить процедурами, положениями и регламентами основные стратегии, стандарты и КРІ по закупкам.

- внести изменения в целевую организационную структуру подразделения закупок и утвердить приказом генерального директора.

- провести презентацию новой организационно-функциональной структуры закупок с руководителями структурных подразделений и руководителями функций компании.

Конечно, такие принципиальные реорганизационные решения должны приниматься на уровне менеджмента или правления компании, поскольку они повлияют на все действующие бизнес-процессы сопряженных функций.

## **6. Складской комплекс и оценка эффективности его работы**

Отдельная тема нашей публикации – эффективное управление запасами. Начнем с описания складских комплексов (СК) и требований к его эксплуатации.

### **Требования к организации складских комплексов на территории крупного промышленного комплекса.**

Перечислим основные требования к проектированию и строительству новых складских комплексов для хранения и обработки МТР (в т.ч. сырья и нормируемых материалов), а также требования к модернизации существующих складских объектов на промышленных предприятиях. Данные требования не применимы для складов готовой продукции.

Складской комплекс в обязательном порядке должен отвечать следующим основным требованиям:

#### **1. Расположение, транспортная доступность:**

- на территории предприятия (внутри охраняемого пери-

метра) для минимизации временных затрат на перемещение МТР от СК до потребителей;

- близость к автодорогам общего пользования;
- наличие автомобильных, а при необходимости и железнодорожных подъездных путей;
- наличие на территории предприятия читаемых схем проезда к СК: дорожных указателей и знаков, маркировки складов, ворот, дверей, мест парковки автотранспорта, встречного разъезда, дорожной разметки;
- расположение на территории предприятия с учетом основных логистических потоков предприятия (поставка МТР, отгрузка готовой продукции) и максимального исключения пересечения этих потоков;
- минимизация транзитного движения транспорта поставщиков по территории предприятия;
- подъездные пути на территории предприятия (от КПП до складского комплекса) допускающие прохождение автопоездов с крупногабаритными грузами (ширина проезжей части не менее 4 м, высота эстакад над проезжей частью не менее 5 метров);
- близость и возможность подключения к инженерным коммуникациям и системам жизнеобеспечения без возникновения перегрузок этих систем;
- максимальная приближенность к ремонтным цехам предприятия, в идеале – организация единого ремонтно-складского кластера;

- группировка зданий и площадок складского комплекса максимально компактно, в одной зоне предприятия, с целью минимизация занимаемой площади, снижения затрат на обслуживание территории, налоговой нагрузки и высвобождения площадей под производственные объекты;
- при наличии железнодорожного пути на территории СК обязательное оснащение рампой /платформой или козловым краном, позволяющим производить разгрузку подвижного состава, без привлечения сторонних средств механизации;
- ограждение периметра СК, наличие охраны.

## **2. Мощность склада:**

СК должен соответствовать потребностям Бизнес Единиц (БЕ) по следующим параметрам:

- объем площадей хранения;
- обеспечение условий хранения;
- оперативность удовлетворения нужд производства в доставке МТР со склада.
- склады должны быть оборудованы системами стеллажного хранения, позволяющими максимально использовать имеющиеся площади. Основная тенденция развития – вверх, а не в стороны;
- соотношение площадей стеллажного / напольного хранения, а также площадей открытых площадок и навесов рассчитывается исходя из количества, состава и объема МТР, требующих хранения определенным способом в определен-

ных условиях;

- расчет площадей должен учитывать направленность на максимальное сокращение складских площадей в цехах за счет переноса МТР на хранение на центральный склад.
- расчет требуемого объема складских площадей осуществляется на основании:
  - статистики заполнения существующих складских мест в разрезе категорий МТР и условий хранения (разделительных ведомостей);
  - данных по оборачиваемости МТР;
  - направленности на сокращение площадей, занятых под медленно-оборачиваемые и неликвидные МТР;
  - планов производства продукции;
  - статистика поставок МТР под Инвест Проекты (ИП), капитальные и плановые ремонты;
  - для новых производств – берутся данные по аналогичным производствам на других БЕ Группы с корректировкой на планируемые объемы производства;

### **3. Технические характеристики, компоновка:**

- в состав складского комплекса могут входить отапливаемые и не отапливаемые закрытые складские помещения, навесы, открытые площадки хранения и Административно Бытовые Корпуса (АБК);
- для отапливаемых и не отапливаемых закрытых складов предпочтительно использовать одноэтажное/одно-объемное

здание ангарного типа;

- обеспечение обособленного хранения МТР с разделением доступа в зависимости от характеристик, классов химической и пожарной опасности, особых требований учета и отпуска (лаки, краски, масла, реагенты, драг. металлы и др.), при необходимости – под общим перекрытием складского комплекса;

- бетонные полы с анти-пылевым защитным покрытием;
- формирование требований к архитектурно-строительным решениям с учетом опыта применения продукции и технологий авторизованных поставщиков и категорийной стратегии закупок МТР (материалы АКЗ-Анти Коррозионной Защиты, металлоконструкции и т.п.)

- допустимая нагрузка на поверхность пола в соответствии с планируемыми эксплуатационными нагрузками;

- наличие офисных, административных и хозяйственно-бытовых помещений (туалеты, душевые, подсобные помещения, раздевалки для персонала) в здании склада либо в конструктивно отдельном здании, непосредственно примыкающем к зданию склада (образующем с ним единое целое);

- система пожарной сигнализации и автоматическая система пожаротушения (при необходимости);

- регулируемая температура и влажность в помещении склада (центральное кондиционирование и вентиляция или тепловой узел);

- не менее одних погрузочно-разгрузочных ворот на каждую 1000 м<sup>2</sup> склада;
- наличие грузового тамбура (шлюза) с перегрузочным столом, укомплектованного герметизатором проема, для исключения потерь тепла и возникновения сквозняков на складе при погрузочно-разгрузочных работах;
- современные системы охранной сигнализации и видеонаблюдения;
- наличие СКУД (Система Контроля и Управления Доступом/Physical Access Control System), для ограничения доступа стороннего персонала на склад, с возможностью индивидуальных настроек доступа в специальные зоны хранения;
- современные энергосберегающие системы освещения помещений, открытых площадок и прилегающих территорий;
- наличие приборов учета потребления энергетических ресурсов (свет, вода, пар, тепло);
- наличие площадок для отстоя большегрузных автомобилей и парковки легковых автомобилей;
- наличие площадок для маневрирования большегрузных автомобилей;
- деление склада на рабочие зоны (приемки и входного контроля, комплектации и отгрузки) и зону хранения, в т.ч. ответственного хранения. Зонирование выполняется по расчетным значениям грузооборота. Маркировка зон должна предполагать возможность их динамического изменения;

- выделение зон стандартного хранения определенных групп МТР;
- организация адресного хранения МТР.

#### **4. Автоматизация учета МТР:**

- учет приемки, складской обработки, хранения и выдачи МТР должен быть организован при помощи автоматизированной системы управления складом (WMS-warehouse management system), интегрированной в учетную систему Oracle EBS или SAP-SRM;
- все операции, в том числе с оборотными запчастями, с момента поступления на склад после демонтажа до повторного вовлечения в оборот, включая восстановление и хранение, должны быть отражены в системе Oracle или SAP.

#### **5. Регламентирование деятельности СК:**

Наличие разработанных и утвержденных документов: «Положение о подразделении», «Инструкция по приемке, хранению и выдаче МТР», «Инструкция по организации входного контроля поступающих МТР», «Инструкция по эксплуатации WMS системы», «Регламент Взаимодействие между предприятиями при оказании услуги ответственного хранения МТР», Инструкции по Охране Труда и Правил Безопасности.

#### **6. Механизация:**

- наличие подъемно—транспортных механизмов для складской обработки (кран-балки, погрузчики, Рич-траки, штабелеры, гидравлические тележки) в зависимости от планируемого грузооборота и типов складироваемых МТР;
- козловые краны на открытых площадках (при необходимости);
- выбор типов средств механизации производится по техническим характеристикам в зависимости от видов хранимых МТР и их упаковки;
- промышленная моечно-уборочная техника для уборки помещений склада;

## **7. Внешний вид:**

- благоустроенная прилегающая территория с озеленением;
- отделка современными фасадными системами с цветовыми решениями в корпоративном стиле, современное остекление.

## **8. Оценка эффективности:**

- оценка эффективности работы Складского комплекса осуществляется по единым утвержденным показателям КРП и Key Data;
- расчет показателей производится:
  - до строительства – для оценки планируемых вложений;
  - после строительства – для подтверждения и контроля

полученных результатов.

## **9. Персонал:**

Количество персонала рассчитывается исходя из предполагаемых объемов обработки МТР;

Организационная структура СК должна иметь примерно следующий вид:

Должность оператора автоматизированных и механизированных складов является развитием должности кладовщика, в обязанности которого дополнительно входят функции специалиста (техника) по учету МТР, который осуществляет свою деятельность при помощи WMS;

Для улучшения управления складскими запасами в ШР СК вводится должность Специалиста по управлению запасами (главного специалиста). В его обязанности, в том числе, входит постоянный мониторинг уровня запасов и их движения, работа с неликвидами и мало-оборачиваемыми МТР, снижение уровня затоваривания склада;

Мастер погрузочно разгрузочных работ (ППР) отвечает за правильное и безопасное осуществление погрузочно-разгрузочных работ, координирует работу грузчиков/водителей погрузчиков, крановщиков. Разрабатывает схемы и карты ППР. Отвечает за исправность грузо-подъемных механизмов (ГПМ).

Крановщик (при необходимости отдельной должности) выполняет работу по погрузке и разгрузке МТР при помо-

щи козловых, мостовых, балочных, автомобильных и прочих стационарных и самоходных кранов;

Грузчик/водитель погрузчика – выполняет работу по подбору, комплектованию, упаковке, перемещению и погрузке/разгрузке МТР, как вручную, так и при помощи ГПМ.

С целью оптимизации численности персонала и повышения производительность труда в СК должно быть минимальное количество узконаправленных специалистов. При возможности необходимо осуществлять совмещение должностей грузчика / водителя погрузчика / крановщика.

Операции по обработке МТР, должны выполнять как операторы склада, так и грузчики / водители погрузчиков / крановщики.

Приведем наглядный пример методики оценки эффективности складского комплекса:

## **Описание процесса формирования отчета Key Data – эффективность работы склада**

№	Действие	Исполнитель	Вход	Выход	Срок
1.1	<b>Выгрузка отчета Key Data – эффективность работы склада</b>	Специалист УЗ	Распоряжение о необходимости предоставления отчета. Публикация <i>KPI &amp; Key Data Складского комплекса #65986</i>	Отчет в виде таблицы с данными в формате Excel (сформирован)	... минут
<p><u>Описание действия:</u>  В системе Oracle, в полномочиях Специалист ОУСЗ выбирается запрос XXINV_B016 Key Data эффективности работы склада. Задаются параметры отчета: БЕ, структурное подразделение и период исследования (месяц, с начала года нарастающим итогом)  Для формирования отчета, в системе должны быть данные о транзакциях с материалами в хранилище данных по запасам, должен быть закрыт исследуемый период учета в системе Oracle</p>					

1.2	Выполнение анализа полученных данных	Специалист УЗ	Отчет в виде таблицы с данными в формате Excel (сформирован)	Отчет в виде таблицы с данными в формате Excel (проверен)	... минут
<p><u>Описание действия:</u>          Проверяем наличие и правильность выходных данных.          Все показатели должны быть проставлены.</p>					
1.2.1	<p><b>Площадь хранения (полезная)</b>  <i>Показатель мощности склада – отражает физические возможности склада, показывает какое тах кол-во МТР может разместиться в складских помещениях одновременно</i></p>	Специалист УЗ	Данные в отчет, показатель - площадь хранения (сформирован)	Данные в отчет, показатель - площадь хранения (проверен)	... минут
<p><u>Описание действия:</u>          Это площадь складирования МТР, рассчитывается с учетом ярусности. К учету принимаются складские места, у которых заданы значения сегментов: Ряд, Место, Ярус.          Расчет производится в разрезе Видов хранения (гибкое поле складского места).</p>					
1.2.2	<p><b>Объем хранения (полезная)</b></p>	Специалист УЗ	Данные в отчет, показатель - объем хранения (сформирован)	Данные в отчет, показатель - объем хранения (проверен)	... минут
<p><u>Описание действия:</u>          К учету принимаются складские места, у которых заданы значения сегментов: Ряд, Место, Ярус и задан объем. Расчет производится в разрезе Видов хранения (гибкое поле складского места). Для расчета объемов хранения используется параметр максимальной возможной высоты складирования. Для открытой площадки, не оборудованной</p>					



1.2.3	<b>Загрузка площадей хранения</b> <i>Показатель позволяет произвести прогноз о правильности использования объемов склада, необходимости корректировки складских площадей с учетом подходов МТР в будущие периоды.</i>	Специалист УЗ	Данные в отчет, показатель – загрузка площади хранения (сформирован)	Данные в отчет, показатель – загрузка площади хранения (проверен)	... минут
<p><u>Описание действия:</u>          Расчет производится по формуле:          = Количество загруженных ячеек / Количество ячеек * 100          Где:          Количество ячеек = количество складских мест в соответствии со входными параметрами (склад, подразделение, зона)          Количество загруженных ячеек = количество складских мест, в которых на конец периода имеется остаток в любом количестве</p>					
1.2.4	<b>Стоимость владения Складским комплексом</b> <i>Показатель стоимости владения охватывает влияние на показатель стоимость хранения ТМЦ</i>	Специалист УЗ	Данные в отчет, показатель – стоимость владения Складским комплексом (сформирован)	Данные в отчет, показатель – стоимость владения Складским комплексом (проверен)	... минут
<p><u>Описание действия:</u>          Определяется по отчету Главной книги для соответствующих статей, за период по центру затрат (бух.счет 250200, 910200)          Стоимость владения складом совокупная величина, состоит из эксплуатационных расходов, расходов на персонал, налогов, отчислений на страхование и расходов на транспорт и спецтехнику (центр завоз, автотранспорт для собственных нужд), величина амортизационных отчислений не учитывается.</p>					



1.2.5	Стоимость 1 м2 хранения с учетом ярусности и складской обработки	Специалист УЗ	Данные в отчет, показатель – стоимость 1 м2 хранения с учетом ярусности и складской обработки (сформирован)	Данные в отчет, показатель – стоимость 1 м2 хранения с учетом ярусности и складской обработки (проверен)	... минут
<p><u>Описание действия:</u>          Расчет производится по формуле:          = Стоимость владения / Площадь</p>					
1.2.6	<b>Оборот складского комплекса за период</b>	Специалист УЗ	Данные в отчет, показатель – оборот складского комплекса за период (сформирован)	Данные в отчет, показатель – оборот складского комплекса за период (проверен)	... минут
<p><u>Описание действия:</u>          Расчет производится по формуле:          = (Стоимость полученных МТР + Стоимость выданных МТР) / 2          Где:          (Стоимость полученных МТР + Стоимость выданных МТР) = сумма произведений полей «Количество» и «Цена» по всем материальным транзакциям, отобранным по критериям:          - дата транзакции – в пределах параметров Дата с, Дата по          - БЕ, Складская организация, Складское подразделение – в соответствии с входными параметрами          - учитывать только транзакции: поступления на склад, возврат поставщику, выбытие со склада для постановки на учет ОС, поступления и списания со склада с и на бух/счет, перемещения с и на ответ. хранения</p>					



1.2.7	Персонал - Численность	Специалист УЗ	Данные в отчет, по-казатель – численность (сформирован)	Данные в отчет, по-казатель – численность (проверен)	... минут
<p><u>Описание действия:</u> Затраты на Численность персонала определяется в модуле Персонал через форму активные назначений в отчетном периоде с указанием должности</p>					
1.2.8	<b>Персонал - Расходы</b>	Специалист УЗ	Данные в отчет, по-казатель – расходы (сформирован)	Данные в отчет, по-казатель – расходы (проверен)	... минут
<p><u>Описание действия:</u> Расходы на персонал собственный и привлеченный определяются по отчету Главной книги для соответствующих статей, за период по центру затрат, разделить на численность персонала</p>					
1.2.9	<b>Персонал - Производительность складского персонала</b>	Специалист УЗ	Данные в отчет, по-казатель – производительность складского персонала (сформирован)	Данные в отчет, по-казатель – производительность складского персонала (проверен)	... минут
<p><u>Описание действия:</u> = Количество операций / Численность персонала Где, количество операций – это количество строк материальных транзакций за период (по дате транзакции), по складским местам в соответствии с входными параметрами (склад, подразделение, зона) (в список операций входят транзакции следующих типов: поступления, выдачи, перемещения, упаковка, распаковка, размещение на местах хранения, комплектование в зону отгрузки).</p>					

1.2.10	Персонал - оборот на человека за период <i>Результирующим</i> <i>данными показателя</i> <i>Персонал является</i> <i>показатели производи-</i> <i>тельности складс-</i> <i>кого персонала и</i> <i>оборот складского</i> <i>комплекса в расчете</i> <i>на человека, данные</i> <i>показатели характе-</i> <i>ризуют интенсив-</i> <i>ность работы склада</i>	Специалист УЗ	Данные в отчет, показатель – оборот на человека за период (сформирован)	Данные в отчет, показатель – оборот на человека за период (проверен)	... минут
<u>Описание действия:</u> = Оборот за период / Численность персонала					

Оценить работу склада позволяют технико-экономические показатели, характеризующие:

- эффективность использования площадей склада;
- интенсивность работы склада;
- оборот складского комплекса;
- стоимость хранения.

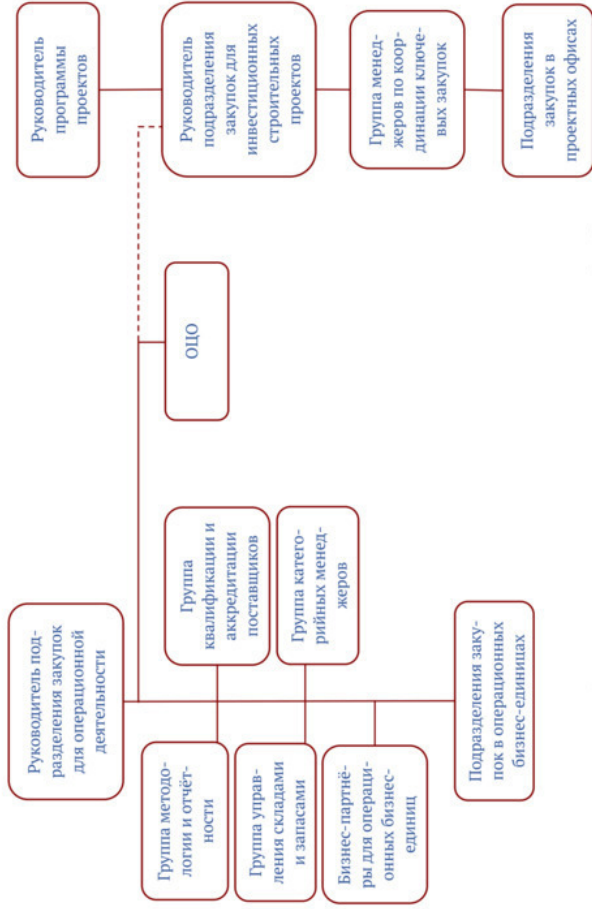


Рис. 5. Пример организационной структуры закупочных подразделений крупного российского холдинга

## **7. Оптимальная организационно-функциональная структура закупок и оценка эффективности бизнес-процесса Закупки**

На приведённой структуре видно разделение на две подструктуры: для операционной деятельности (левая часть) и для инвестиционных проектов (правая часть). По объёму закупок в денежном выражении обе части структуры примерно одинаковы. Для операционной деятельности характерна повторяющаяся стандартная номенклатура, рынок поставщиков – достаточно широкий (десятки поставщиков на товарную категорию). Для инвестиционной деятельности закупаются, как правило, уникальные оборудование и материалы для строительства, рынок поставщиков – концентрированный (3—5 поставщиков на группу и единицу товара). На схеме не показано, но торги для инвестиционных закупок проводит группа категорийных менеджеров (из левой части схемы). Также выделено ОЦО (Общий Центр Обслуживания или Shared Services Center) для регулярно закупаемой номенклатуры МТР и Услуг, не имеющих ограничений на рынке. Характерно, что закупки для инвестиционных проектов, как правило, функционально подчинены руководителю по операционным закупкам центральной функ-

ции. Необходимо аккуратно и взвешенно подходить к формированию оптимальной организационно-функциональной структуры закупок, учитывать особенности и существенные различия: разные рынки, разная номенклатура, разные способы закупки (торги по неограниченному перечню участников неэффективны на концентрированных рынках), разная методология. Эффект масштабирования и синергии не всегда применим в проектных закупках.

В крупной российской компании процесс закупок без предварительного планирования бывает достаточно долгим, и требует большого количества согласований. Учитывая проблемы в законодательной базе и судебной системе – это своеобразная защита с помощью использования многочисленных внутренних фильтров, направленных на снижение рисков, связанных с недобросовестностью подразделения, отвечающего за закупки и по выбору сомнительного Поставщика товаров и услуг.

Для предмета нашего исследования (химическая и горно-добывающая отрасли) приоритетной на наш взгляд выглядит Централизованная модель. Данная модель выполняет роль центральной функции, поддерживающая общие стандарты, принципы и требования, при этом происходит распределение операционной и проектной деятельности с использованием Категорийной и Закупочной стратегий. Закупщики проектных офисов административно подчиняются Руководителю проекта, а функционально подчиняются цен-

тральной функции закупок. При этом методология, процедуры и способы выбора поставщика, формирование бюджета, графика поставок применительно к графику проекта будут отличаться от операционных закупок для действующих производств.

## Централизованная модель

Центральное подразделение осуществляет закупки для всех подразделений, включая производственные объекты. Его задачей является консолидация потребности и проведение на ее основе полного закупочного цикла, от формирования бюджета закупок до оценки эффективности и удовлетворенности заказчика.



Рис.6. Централизованная модель (упрощенная)

Целевая организационная структура должна дополняться функциональной матрицей распределения ответственности, чтобы исключить дублирование, определить ключевые требования, задачи и предоставить соответствующие полномочия. Руководитель закупочного подразделения обязан довести до Менеджмента компании специфику и отличия в процессах и процедурах операционных и проектных закупок, пояснив каким образом будет обеспечен контроль и управление процессами. Может быть принято решение Генеральным директором или Собственником отдельно назначить Руководителя проектных закупок с функциональным подчинением Руководителю центральной функции.

От организационной структуры перейдем к оценке эффективности закупок.

**Оценка эффективности закупочного подразделения** требует индивидуального подхода в зависимости от бизнес-среды, стратегии развития компании и ее целей, вида деятельности и многих других факторов. Для этого применяются различные виды KPIs, наиболее подходящие к специфике исследуемого подразделения.

KPIs (или Key Performance Indicators) описывают как ключевые показатели деятельности, так и систему, с помощью которой производится оценка эффективности сотрудников, бизнес-процессов и поставщиков.

Какие KPI закупок должен отслеживать Совет директоров? Какие индикаторы должны быть на дашборде подраз-

деления закупок для измерения и повышения его производительности? Рассмотрим наиболее распространенные ключевые показатели эффективности (KPI) закупок.

Начнём с заинтересованных сторон. Со стороны компании ими являются:

- подразделение закупок
- инициаторы закупок (дивизион/завод/функциональное подразделение)
- менеджмент (генеральный директор и Совет директоров)

Закупки (Procurement) с точки зрения Совета директоров и Менеджмента должен в первую очередь отвечать на вопросы: Какой должна быть стратегия снабжения? На каких основных задачах должен сосредоточиться отдел закупок?

Перечислим основные цели/задачи:

- приобретение МТР и Услуг (Работ);
- прогнозирование затрат;
- оптимизация стоимости, качества, сроков;
- управление поставщиками и формирование стратегического партнерства;
- управление рисками;

Для создания Системы Сбалансированных Показателей закупок сопоставим рассмотренные выше цели и процессы

с заинтересованными сторонами. Для этого мы используем классическую модель ССП, содержащую четыре блока:

- 1-финансовый
- 2-клиентский
- 3-внутренних процессов
- 4-навыков и инфраструктуры

## 1. Финансовый

Цель финансового блока подразделения закупок: обеспечение экономии и избежание дополнительных затрат

Основные финансовые показатели снабжения:

Экономия издержек, % – измеряется как сокращение затрат (процент от общих издержек). Среднее рекомендованное значение экономии издержек составляет примерно 5% – 7.5%.

Избежание затрат, %. Подобно экономии издержек, избежание затрат относится к экономии в будущем.

Наиболее популярным показателем экономии издержек являются индикатор экономии операционных затрат (снижение затрат OPEX) и индикатор снижения капитальных затрат (снижение затрат CAPEX).

Также необходимо знать Стоимость функции закупок (Cost function) формируется из заработной платы сотрудников, стоимости их обучения и инвестиций в инфраструктуру и технологии. В качестве показателей мы можем использовать:

- Общую стоимость снабжения;
- % затрат на закупки от общих издержек компании. Средний рекомендованный показатель составляет значение ниже 1%.

ROI закупок – экономический результат подразделения закупок, один из ключевых показателей, который захотят видеть Совет директоров и Менеджмент компании.

$$\text{ROI закупок} = (\text{Экономия издержек} / \text{общие затраты на осуществление закупок}) * 100\%$$

## 2. Клиентский (KPI внутренних потребителей)

Цель подразделения закупок – управление отношениями с поставщиками для удовлетворения потребностей внутренних потребителей.

В чем заключаются потребности внутренних потребителей? Мы можем сформулировать их в виде цели: эффективная коммуникация с подразделением закупок

Как измерить достижение этой цели? Мы можем использовать показатель: удовлетворённость внутренних потребителей, %

Эффективность коммуникации можно подсчитать при помощи двух показателей:

Закупки плановые (по бюджету и номенклатурному каталогу или закупки по долгосрочному рамочному контракту с фиксированными условиями), %

Закупки внеплановые (экстренные закупки), %

Закупки внеплановые предполагают более высокую стоимость и риски. Эти показатели важны, поскольку они показывают разницу в затратах и причины совершения экстренных закупок.

Анализ основных причин непредвиденных закупок:

- Плохая коммуникация с внутренними потребителями;
- Отсутствие качественного планирования потребности;
- Некачественные справочники НСИ;
- Низкий уровень автоматизации.

3. Внутренних процессов. (KPI для процессов закупок)

Целью оценки бизнес-процессов внутри подразделения закупок является:

Управление отношениями с поставщиками.

Для расчета достижения этой цели можно использовать следующие показатели:

- Количество поставщиков. Большое количество поставщиков приводит к ненужным затратам на управление, маленькое – к риску зависимости.
- Время выполнения поставки, % или дни. Общее время осуществления заказа. Вы также можете отслеживать (цикл закупок) время обсуждения деталей заказа, осуществления платежа и получения товаров.
- Доступность поставщика, %. Индикатор похож на «Время выполнения поставки», однако в этом случае мы сосредото-

точены на способности поставщика выполнить срочные заказы.

- Удовлетворённость поставщика, %
- Индекс соответствия требованиям, %. Показывает, соответствуют ли поставки установленным требованиям.

«Индекс соответствия» можно определить с помощью измерения индикаторов, каждый из которых обладает собственным весом:

- Своевременная поставка
- Ценовое соответствие
- Соблюдение требований заявки и условий
- % возвратов
- Стоимость возвратов
- % дефектов и другие показатели качества

Можно использовать более простую систему оценки, применяя следующие индикаторы-показатели:

- Эффективность коммуникации.
- График поставок и задолженность по заказам.
- Стоимость-количественное сравнение цен различных поставщиков.
- Качество поставок— «количество дефектов и рекламаций».

#### 4. Измерения навыков и инфраструктуры

Компетентность и квалификация сотрудников закупочного подразделения зависит от обучения и мотивации профессионального личностного роста для сотрудников подразделения закупок.

Цель: Улучшение навыков команды снабжения

Показатель (действия):

- % бюджета, затрачиваемый на обучение. Среднее рекомендованное значение индикатора от 0,5% до 4%, в зависимости от уровня зрелости компании.
- Разнообразие навыков, %. Этот показатель демонстрирует, что команда снабжения прошла полную многоуровневую программу обучения.

Показатель (результата):

- % сотрудников, сертифицированных в снабжении. % сотрудников, сертифицированных по снабжению и общее количество сотрудников отдела.

«Разнообразие навыков, %» – это индексный показатель, который рассчитывается при помощи следующих индикаторов:

- Тренинг по переговорам и управлению конфликтами, часов
- Тренинг по развитию эмоционального интеллекта, часов
- Тренинг по большим базам данных и прогнозной аналитике, часов

В системе оценки показателей закупок каждый из этих индикаторов обладает собственным весом и производитель-

ностью. К примеру, тренингу по развитию эмоционального интеллекта может быть назначен вес, равный 25%, тренингу по аналитике – 15%. При помощи этих данных программа рассчитает общий индекс разнообразия.

Следующая цель может быть сформулирована как: понимание контекста закупок. Эффективность снабжения во многом зависит от понимания стратегии компании, бизнес-среды, конкуренции и трендов, связанных с клиентами.

В зоне ответственности директора по закупкам должны находиться не только операционные, но и стратегические цели и задачи:

- Поддержание эффективной процессной модели закупок
- Автоматизация бизнес-процесса
- Тренинг в области осведомлённости о поставщиках
- Тренинг для внутренних потребителей

Мы рассмотрели основные рекомендованные KPIs в мировой практике для подразделения закупок. Ваша задача подобрать KPI, подходящие именно для Вашей компании.

## **Наиболее распространенные KPI**

### **для промышленных холдингов (компаний):**

– своевременность (on-time delivery),

Количество своевременно поставленных позиций / общее количество поставленных позиций за период x 100%

– качество (goods quality),

1 – количество дефектных позиций за период / количество

полученных позиций за период  $\times 100\%$

– процедуры (process quality),

Отклонения по процедурам выбора поставщика: количество процедур без отклонений / общее количество анализируемых процедур  $\times 100\%$

– стоимость, (cost saving),

Разница между рыночной (бюджетной) стоимостью и фактической стоимостью закупки в денежном и  $\%$  выражении

Дополнительно можно рассматривать показатели, относящиеся к Управлению запасами:

- динамика стоимости складских запасов, руб./дол. США
- динамика стоимости мало оборачиваемых запасов, руб/дол. США
- соотношение стоимости запасов и медленно оборачиваемых запасов, руб/дол. США
- ключевые показатели стоимости владения складских комплексов (расходы на содержание комплекса, включая: численность, расходы на персонал, производительность, оборот складского комплекса за период, стоимость запасов на складах, уровень поддержания страхового запаса, загрузка площадей хранения)
- поддержание целевого уровня запасов по нормативам (соответствие фактических остатков сырья и нормируемых материалов на складах установленным лимитам хранения или страховому запасу)

**Система мотивации сотрудников закупочного подразделения** напрямую связана с достижением показателей эффективности (KPI), качеством управления персональными и групповыми целями. KPI для закупочного подразделения имеют количественные и качественные показатели. К наиболее распространенным показателям эффективности относятся базовые и дополнительные KPI и показатели деловой активности.

Базовые показатели KPI:

- своевременность (on-time delivery),
- качество (goods quality),
- процедуры (process quality),
- стоимость, (cost saving),

Дополнительные показатели KPI:

- динамика стоимости складских запасов
- динамика стоимости мало оборачиваемых запасов
- соотношение стоимости запасов и медленно оборачиваемых запасов
- ключевые показатели стоимости владения складских комплексов
- поддержание целевого уровня запасов по нормативам

Кроме этого, к показателям KPI менеджера по закупкам можно отнести и показатели деловой активности за период:

- количество и сумма отработанных заявок

- время обработки заявки от получения до размещения заказа у поставщика
- оборачиваемость капитала по товарной группе (категории)
- количество и сумма поставок в срок
- наличие случаев сдвига графика проекта по причине несвоевременной поставки (для инвестпроектов)

### **Требования и рекомендации по применению КРІ:**

- КРІ показатели должны быть измеримы
- Количество КРІ показателей не должно превышать 5—7 показателей (мы предоставили расширенный список, из которого Вы должны выбрать приоритетные показатели, именно для Вашего процесса)
- Пересмотр показателей КРІ до установленного срока измерения достижения конкретного показателя не желателен. Вы можете заместить или расширить его наполнение для следующего отчетного периода
- Менеджер по закупкам должен иметь возможность проверить правильность расчёта КРІ показателей

### **Основные злоупотребления в закупках и их основные причины:**

1. Отсутствие планирования закупочной потребности, преобладание разовых заявок со статусом «срочно».  
Причина: Подразделение закупок не участвует в форми-

ровании разделов бюджета Сырье и материалы, Обслуживание и ремонт, Инвест-проекты. Не работает система производственного планирования или система календарно-сетевое планирование в инвестпроектах.

Действия: Необходимо регламентировать процедуру привлечения закупочного подразделения совместно с Инициатором (техническая дирекция) и финансовой службой при формировании и защите бюджета. Инициировать разработку и внедрения соответствующих систем планирования.

2. Активация заявок с низким качеством технического задания и характеристик для идентификации товара.

Причина: Низкая квалификация Инициатора при формировании и активации технического задания или умышленное скрывание информации. Нечёткое определение ролей и их границ ответственности в инвестиционном проекте.

Действия: Предусмотреть процедуру входного контроля качества подаваемых заявок и описать требования к информационному заполнению и активации.

3. Умышленное ограничение участников конкурсной процедуры выбора поставщика.

Причина: Формирование заявки Инициатором с указанием конкретного производителя, ТУ (технических условий) разработанных одним производителем.

Действия: Если эти ограничения не предусмотрены па-

тентной защитой обладателя технологии, гарантийными обязательствами поставщика основного технологического оборудования или комплексных поставок технологических участков, необходимо предусмотреть возможность привлечения альтернативных поставщиков, соответствующих Тендерному заданию (совокупность технических, коммерческих и гарантийных требований к поставщику).

4. Подготовка ТЭО Инициатором на выбор поставщика без конкурсной процедуры.

Причина: Несвоевременная подача заявки на приобретение, перевод заявки в статус «срочно», невозможность рассмотрения альтернативных поставщиков по критичности сроков выбора поставщика, производства и поставки.

Действия: Регламентировать и ограничить присвоение статуса заявок «срочно», кроме внеплановых аварийных остановок.

5. Затягивание процедуры выбора поставщика по не объективным причинам (конфликт интересов Инициатора и закупочного подразделения, отвечающего за проведение Тендерной процедуры, добавление новых участников и/или связанных лиц с действующими участниками конкурсной процедуры на заключительном этапе и пр.).

Причина: Лоббирование конкретного поставщика, передача конфиденциальной технико-коммерческой информа-

ции одному из участников.

Действия: Подобные решения по изменению стандартной регламентированной процедуры должны приниматься коллегиально членами Тендерного комитета (Инициатор, финансовый куратор, сотрудник экономической безопасности, уполномоченный сотрудник закупочного подразделения, отвечающий за проведение конкурсной процедуры). Решение документально фиксируется на очном заседании ТК или удаленно в системе электронного согласования, с выпуском Протокола решения ТК.

6. Длительное заключение договора или отмена/пере проведение конкурсной процедуры из-за невозможности выполнения базовых требований Заказчика.

Причина: Не проведена процедура предквалификации и допуска к участию в конкурсной процедуре предполагаемого поставщика (предоставлена недостоверная информация, не проведена процедура проверки поставщика, в тендерном задании, кроме технического задания отсутствовали коммерческие и гарантийные требования к поставщику).

Действия: Потенциальные участники должны проходить обязательную процедуру предквалификации в системе Заказчика, Тендерное задание должно содержать технические, коммерческие и гарантийные (юридическая и финансовая ответственность) требования, чтобы участник мог полноценно оценить свой ресурс и готовность к участию в кон-

курсной процедуре.

#### 7. Выбор поставщика по наименьшей цене.

Причина: Для закупочного подразделения установлен КРІ по %/сумме экономии закупок по сравнению с бюджетной оценкой.

Действия: Решения должны приниматься коллегиально членами Тендерной комиссии, учитывая все факторы по оптимальности выбора поставщика.

8. На фазе контрактации, базовые условия Заказчика не учитываются в тексте договора и вступают в противоречие с Тендерным заданием.

Причина: Желание победителя конкурсной процедуры пересмотреть зону своей юридической и финансовой ответственности, поставить более дешевую модификацию, изменить сроки поставки, комплектацию и объем сервисных гарантийных и пост гарантийных обязательств.

Действия: Протокол выбора поставщика должен подробно описывать базовые требования Заказчика (технические, коммерческие, гарантийные), Тендерное задание и Анкета предквалификации поставщика должны быть обязательным Приложением к Договору и его неотъемлемой частью.

#### **Основные цели мотивации закупщика:**

- дополнительный стимул закупщика для организации

наиболее эффективных закупок

- оптимизация бюджета компании, снижение закупочных цен
- снижение издержек компании на процесс закупок
- стимулирование отдела закупок с целью выхода на качественно новый уровень
- повышение прозрачности закупок

### **Способы поощрения:**

- ежемесячная премия, может быть, как фиксированная, так и основанная на расчетах процента выполнения закупщиком показателя
- разовая премия, от одного до трех окладов (на усмотрение руководителя), не связанная с выполнением должностной инструкции, а как поощрение за развитие компетенций и навыков, освоение дополнительных функций и рабочих мест в подразделении
- нематериальная мотивация (благодарность, почетная грамота, обучение и получение дополнительного образования в профильных ВУЗах за счет компании, направление на курсы МВА, внесение в кадровый резерв и пр.)

В некоторых компаниях, размер премий выплачиваемый сотруднику закупочного подразделения, вызывает недовольство его коллег и не понимание, как определился ее размер. Особенно часто это происходит, где существует возмож-

ность неофициально узнать в административной и финансовой службах информацию о начисленных премиях и выплачиваемых бонусах. Есть два решения этой проблемы:

- детально прописать в положении «о премировании и поощрении» методику и порядок начисления премий и бонусов

- применять балльный метод оценки деятельности закупщика

## 8. Заключение

Основным посылом данной публикации, является наше желание и возможность передать Вам свой опыт, рекомендации и практические советы, которые помогут Вам лучше понять специфику и типичные проблемы подразделения закупок.

В логике изложения материалов, в первую очередь мы постарались кратко осветить основные блоки бизнес-процесса закупок: активация потребности (формирование закупочного бюджета), подготовка и проведение конкурсных процедур, контрактация и исполнение контракта, складской комплекс и требования к нему, оценка эффективности и целевая организационная структура закупочного подразделения.

Мы надеемся, что наша публикация, даст Вам более полное представление о бизнес-процессе закупок и направит Ваши усилия на реорганизацию закупочной функции, использование новых методов и инструментов. А также мотивирует Вас досконально разобраться в тонкостях и специфике закупочной деятельности, приступить к разработке Стратегии развития закупочной функции, используя теоретические знания и практический опыт ведущих экспертов в этой области.

Необходимо использовать передовой опыт, внедрять практику кросс-функционального взаимодействия и взве-

шенных решений, нацеленных на конечный результат по повышению конкурентно-способности и развитию Вашего бизнеса.

Будем благодарны, если получим от Вас обратную связь, с Вашими комментариями или пожеланиями.

# **Раздел 2. Стратегия и функциональная модель закупок**

## **Введение. Экскурс в историю**

В предыдущей публикации мы рассказали, что централизованное снабжение уходит корнями глубоко в историю древнего мира, хотя многие считают, что зарождение этой профессии началось с середины XIX – начала XX веков.

Позвольте привести Вам еще один исторический факт. Ориентировочно в 2 800 году до н. э была написана и сохранилась до сих пор клинописная табличка государства Угарит (современная Сирия), обнаруженная во время раскопок. Текст таблички можно назвать примитивными договорными обязательствами сторон, где поставщик ароматических масел и красителей из растений обязан поставлять во дворец правителя заявленный ранее объем в определенный срок в специальных глиняных кувшинах и сосудах. При этом поставщик будет получать несколько мер зерна и ткани, пока одна из сторон не сможет или не откажется выполнять условия этого соглашения. Согласитесь, в этом тексте есть предмет соглашения, условия, сроки поставки, объем, упа-

ковка, цена и срок действия. И подобных примеров достаточно в истории древних культур и цивилизаций.

Во времена Древней Руси, на рубеже XVII и XVIII веков, в период царствования Алексея Михайловича Романова и Петра I, издается ряд «уговоров» и указов о порядке установления подрядной цены на поставку зерна и продовольствия на царский «запасный» двор и взимании пошлин с заморских товаров.

Подряды заключались не только на поставки для формирования оборонных резервных запасов в период военных действий и неурожайных годов, а также на строительные работы для нужд государства. Был утвержден порядок проведения государственных закупок. Планирование было ориентировано на сезонность, т. е. для поставок летом уговоры (соглашения) составлялись поздней осенью, после сбора урожая, а для поставок зимних – в середине лета. Условия подрядов были развешаны на площадях, в торговых рядах и людных местах с указанием основных требований. Был обозначен срок подачи и рассмотрения заявок, проводились торги по наименьшей цене на лучших условиях. Подрядный заявитель должен был также предоставить поручительства о надежности и качестве товаров и работ.

Во времена правления Екатерины II за государственные закупочные торги отвечала Казенная палата, подписывающая договоры с поставщиками императорского двора.

При Александре I отдельные указы и положения о госу-

дарственных подрядах (закупках) перешли в разряд нормативных актов, также была введена практика публикации итогов торгов, а крупные подряды делились на лоты и отторговывались отдельно.

Единый свод законов и положений ввел Николай I, а при Николае II было опубликовано «Положение о подрядах и поставках», которое действовало вплоть до Октябрьской революции.

Действительно, период наибольшего развития закупочной функции как профессии относится к середине XIX века. Это связано в первую очередь с развитием промышленности и экономическим ростом передовых мировых держав. В это время появляются письменные документальные доказательства заключения сделок на поставку оборудования и материалов для строительства и эксплуатации железных дорог, добычу угля и руды, их переработку на металлургических заводах и пр. Образуются первые закупочные подразделения, подчиняющиеся непосредственно президенту компании, что подчеркивало их необходимость и важность. Впоследствии их называли департаментами снабжения.

В США при строительстве железных дорог функция контроля закупок возлагалась на ревизионное управление. Ревизоры анализировали технические требования к материалам и оборудованию, сроки и закупочную стоимость, квалификацию сотрудников и их лояльность к компании. Со вре-

менем сложилась тенденция к необходимости централизации закупочной функции, к формированию требований по подбору и развитию компетенций сотрудников. В газетах появились объявления о подборе специалистов в закупочной сфере, их квалификации в составлении технических требований и спецификаций на материалы и оборудование для различных промышленных объектов. Кроме этого, в специализированных изданиях публиковалась информация о приобретении и внедрении передовых технологий и новейшего оборудования того времени.

Первая и Вторая мировая войны повлияли на все большую централизацию закупочной функции по обеспечению вооружением и техникой армий, укреплению обороноспособности и формированию резервных запасов для населения.

В послевоенные годы в специализированных инженерных журналах появились статьи об обмене опытом в закупочной деятельности, новых методах и решениях по эффективному снабжению и открытии исследовательских центров по анализу сырья, оборудования и материалов, формированию краткосрочных и долгосрочных прогнозов развития рынков товаров и услуг. Например, автомобильный концерн Ford открыл собственный аналитический центр, который оказывал экспертную поддержку департаменту закупок компании. Компания General Electric внедрила метод функционально-стоимостного анализа (VA), который исследовал

влияние колебания цен и качества закупаемого сырья и материалов на конечную стоимость. Несмотря на это, следует отметить, что приоритетом оставалось удовлетворение потребности производственных мощностей, а не конкурентоспособность и ориентация на рынок покупателя (монопольное положение поставщика в условиях ограниченной конкуренции).

Функция закупочного подразделения ограничивалась закупками, поставками, складским хранением и выдачей. При выборе поставщика сравнивались предложения и учитывались в первую очередь наименьшая цена. Поставщики не рассматривались как стратегические партнеры бизнеса. В конце XX века наступила эпоха глобализации, характеризующаяся повышенной конкуренцией, переделом сфер влияния и рынков сбыта, трансформацией организационно-функциональных структур компаний, разработкой агрессивных стратегий слияния и поглощения, активным привлечением информационных и рекламных агентств.

Ведущие эксперты отмечали необходимость не только контролировать нужные для производства ресурсы, но и управлять цепочкой поставок всего технологического цикла. Появились методы «Точно в срок» (Just in Time) и «Управление цепочками поставок» (Supply Chain Management). В следующей публикации мы подробно остановимся на описании этих методов, различиях и профильной ориентации. Объединяющим фактором является сниже-

ние затрат и производственных издержек. Управление цепочкой поставок – это прежде всего комплексный подход и координация всех финансовых, производственных, закупочных, сбытовых процессов, направленных на удовлетворение потребности ключевых потребителей.

В XXI веке отношения поставщик – заказчик – потребитель приобретают новое развитие и значение для бизнеса. Эффективное взаимодействие позволило от противостояния перейти к стратегическому сотрудничеству и партнерству.

Компании приступили к разработке стратегий развития поставщиков, включающих долгосрочное стратегическое планирование, реорганизацию закупочного процесса, постановку на производство новых инновационных продуктов и технологий, совместное нахождение резервов для сокращения затрат и издержек, а также снижение рисков и расширение рынков сбыта. Безусловно, это невозможно без использования информационных технологий и автоматизации процессов всей цепочки поставок.

Можно назвать три основные причины повышенного внимания к управлению цепочкой поставок:

- 1) Повышение конкуренции и, как следствие, сокращение затрат и производственных издержек, новые требования к закупочной функции.
- 2) Изменение требований и ожиданий ключевых потребителей, способность производителя товаров быстро реаги-

ровать на изменения рыночной конъюнктуры и требований по качеству.

3) Переход от поддерживающей функции закупок к интеграции во все бизнес-процессы компании.

# 1. Стратегия закупок

Прежде чем приступить к описанию управления цепочкой поставок, давайте рассмотрим понятия «категорийная и закупочная стратегии», а также области их применения.

## 1.1. Стратегические типы интеграции закупок в цепочку создания стоимости предприятия

В российских компаниях в настоящее время повсеместно внедряется понятие «категорийная стратегия», или «категорийный менеджмент», приоритетной задачей которой является управление категориями и разработка категорийных стратегий. Область применения категорийной стратегии в первую очередь распространяется на регулярнокупаемые номенклатурные позиции, такие как технологическое сырье, дизтопливо и масла, кабельная продукция, насосное оборудование, подшипники, горно-дорожная техника, шины, горнопроходческая техника, спецодежда, СИЗы, запорно-регулирующая арматура, трубная продукция, детали трубопроводов, прокат, металлоконструкции и пр. Также к категорийной стратегии можно отнести регулярно проводимые услуги и работы, связанные с операционной деятельностью

(ремонт и поддержание дорог, общестроительные работы, обеспечение питанием, озеленение и поддержание территории, страхование, консультационные услуги, консалтинг, диагностика, грузоперевозки, доставка работников на производственные площадки и пр.).

Что не вписывается в категорийную стратегию? Все нестандартное оборудование (реакторы, пусковые котлы, реакционные колонны, ректификационные колонны, котлы-утилизаторы, газотурбинные установки, скрубберы, сгустители, вакуум-фильтры, вибросита, сушка, грануляторы и пр.), производимое по индивидуальным проектам, и специализированные виды услуг и работ (система автоматизации технологических процессов, инжиниринговые изыскания и исследования, диагностика динамического и емкостного оборудования, проектирование, шефмонтаж и пусконаладка новых высокотехнологических производств и пр.).

На практике применяются два вида стратегии: категорийная и закупочная.

**Категорийная стратегия** направлена на получение дополнительного экономического эффекта, использует синергию и объединение номенклатурных однотипных позиций в отдельную категорию, с последующей разработкой стратегии по ее управлению.

**Закупочная стратегия** направлена на выработку индивидуальных оптимальных методик и решений по закупке обособленной товарной группы МТР, разрабатывает наибо-

лее эффективные подходы к закупке, применяя коммерческие и финансовые инструменты.

## **Основные различия между этими стратегиями**

### **Категорийная стратегия:**

- разрабатывается для категории МТР в целом;
- для отдельной категории МТР может быть сформирована одна или несколько закупочных стратегий и методик;
- формируется на бессрочный период, но может пересматриваться по мере необходимости;
- формируется, в холдингах с сетью филиалов, а разрабатывается на уровне корпоративного центра, учитывая потребность всех бизнес-единиц компании;
- определяет, как получить экономический эффект, унифицируя конкретную товарную позицию или различные типы одного производителя.

### **Закупочная стратегия:**

- может быть разработана как для категории МТР, так и для отдельной номенклатурной позиции, входящей в соответствующую категорию МТР;
- иногда может являться частью категорийной стратегии, но разрабатываться индивидуально и самостоятельно;
- тоже имеет срок, рекомендованный – не более трех лет;
- отвечает на вопрос, как наиболее эффективно подобрать

и приобрести конкретную номенклатурную позицию из числа различных производителей, представленных на рынке.

**Стратегический тип закупок** также зависит от типа интеграции закупочного процесса в цепочку создания стоимости компании или, говоря другими словами, в процессную модель компании. Например, закупки могут быть интегрированы в основную технологическую цепочку, как показано на рис. 1.



Рис. 1. Первый тип интеграции (закупки как основной процесс)

Как правило, в этом случае поставки осуществляются в системе JIT (точно в срок) или в рамках непрерывного цикла SCM (управление цепочкой поставок). Закупки в таком случае являются одним из основных процессов в цепочке создания стоимости.

Закупки могут осуществляться в интересах, например, подразделения по капитальным ремонтам. В этом случае они

будут интегрированы в обеспечивающие процессы, как показано на рис. 2.



Рис. 2. Второй тип интеграции (закупки как обеспечивающий процесс)

Закупки могут осуществляться в интересах обеспечивающих процессов, например, закупки для офиса, как показано на рис. 3.

Очевидно, что на рис. 1—3 показаны три различных типа закупок и закупочного процесса, которые отличаются по рынкам, способам проведения закупочных процедур, типам применяемых закупочных процедур, квалификации персонала, организационному построению.



Рис. 3. Третий тип интеграции  
(закупки как обслуживающий процесс)

## 1.2. Основные разделы стратегии закупок

**Стратегия** – это план действий, направленных на достижение приоритетных целей и задач компании. Стратегия закупочного подразделения определяет ключевые факторы, необходимые для достижения гарантированного результата, и основные действия. Это процесс определения взаимоотношений между закупочным подразделением и бизнес-средой (партнерами, поставщиками, инициаторами потребности) для достижения долгосрочных целей и создания партнерских взаимоотношений с помощью эффективного распределения необходимых ресурсов с применением процесса

долгосрочного планирования.

## **В стратегии закупок можно выделить шесть основных направлений:**

1. Стратегии гарантии поставок, или гарантированное обеспечение плановых и внеплановых потребностей (МТР и услуги или работы), где основное внимание уделяется качеству и количеству, в соответствии с техническими и коммерческими требованиями. Стратегии гарантии поставок должны учитывать изменения как в предложении, так и в самих поставках.

2. Стратегии снижения затрат. Разрабатываются для сокращения затрат на приобретение необходимых МТР и услуг (работ) или совокупных затрат в режиме эксплуатации, то есть затрат на протяжении всего жизненного цикла (гарантийного и постгарантийного периодов) с расчетом коэффициента технической готовности и стоимости владения. При любых изменениях, включая изменения в тендерных заданиях и в основных технологических параметрах (от первоначального предложения поставщика до фазы исполнения контракта), необходимо проработать доступные альтернативные варианты, позволяющие снизить общие операционные затраты компании, используя замену оборудования и материалов, поставщиков, без снижения качества и ресурса. Это определяется методами и характером взаимоотношений покупателей и поставщиков.

3. Стратегии поддержки цепей поставок. Это партнер-

ские взаимоотношения между закупщиками, поставщиками и инициаторами потребности с целью своевременного и качественного обеспечения стандартной и нестандартной потребности на основе прозрачности (включая аварийные и внеплановые заявки, от которых зависит стабильность работы технологических процессов, в соответствии с производственным планом). Эта расширенная база знаний и компетенций необходима для своевременного извещения ключевых участников цепей поставок о любых критических изменениях. Необходимо четко осознавать, что запасы и цели производства соответствуют потребностям. Для этого требуются более совершенные системы коммуникаций между покупателями, инициаторами и продавцами.

4. Стратегии изменения бизнес-среды. К ним можно отнести изменения организационные, кадровые, правовые, экономические, процедурные, санкционные и инициированные государственными органами власти. Они отрабатываются в предвидении изменений, влияющих на долгосрочную стратегию развития компании. Эти знания должны быть использованы для получения долгосрочного преимущества перед конкурентами.

5. Стратегии обеспечения конкурентоспособности. Они разрабатываются для использования рыночных возможностей и сильных сторон компании, чтобы благодаря им она смогла добиться максимального конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество можно охарактеризовать

как высокие результаты при достижении целей.

6. Стратегии управления рисками. Они направлены на эффективное управление следующими рисками: 1) риском необеспечения МТР и услугами (работами); 2) риском существенного изменения бюджетной цены; 3) репутационным риском невыполнения компанией взятых обязательств перед партнерами.

### **1.3. Связь стратегии закупок со стратегией предприятия**

Существует множество определений стратегии компании и теорий стратегического управления, но на практике нам не доводилось наблюдать ни одну из них в действии, как написано в учебниках и преподносится консультантами. Давать определение стратегии тоже дело неблагодарное. Любая абстрактная тема всегда вызывает бурные дискуссии. По логике вещей и в нашем понимании, стратегия предприятия представляет собой правила принятия решений, образ действий, планы компании в отношении: 1) рынка и потребителей; 2) конкурентов; 3) внутренней среды предприятия. Каждое из этих направлений может быть детализировано при помощи общеизвестных теорий стратегического управления. Существуют также определенные ограничения, например, абсурдно и невозможно придерживаться тотальной стратегии лидерства по издержкам и работать при

этом в премиальном сегменте. Очень тяжело и практически невозможно одновременно осваивать новые территориальные и клиентские рынки, одновременно выводить новые продукты, повышать качество и придерживаться стратегии сокращения издержек. Или, например, ориентация на привлечение самого недорогого на рынке персонала в условиях стратегии дифференцирования по продукту (продукт / услуга / сервис высокого качества). Корпоративная культура также может накладывать существенные ограничения на возможность реализации стратегии. То, что мы постоянно имеем возможность наблюдать тщетные попытки компаний протестировать основы и ограничения стратегического управления, – это тема для отдельного разговора. Следует также понимать, что любая самая совершенная стратегия не будет реализована, если она не декомпозирована на операционные или функциональные стратегии, если эти стратегии не понимаемы и не разделяемы руководством, менеджментом, работниками компании.

Любая компания по факту придерживается определенной стратегической ориентации, даже если стратегия не сформулирована вообще, не сформулирована полностью или явно не осознана. Вопрос оптимальности такой стратегии – это уже другой вопрос. Но для нас важно в таких случаях выявить и сформулировать для себя основные направления стратегической ориентации компании для того, чтобы сформулировать стратегию закупок. Позиция «мне не предоста-

вили сформулированную и утвержденную стратегию, поэтому мы покупаем, как хотим» является заведомо проигрышной.

Очевидно, что стратегия закупок как одна из функциональных стратегий должна соответствовать стратегии компании. Для удобства можно описывать стратегию закупок по шести направлениям, приведенным в предыдущем разделе. Для формирования стратегии закупок можно использовать стратегическую карту, как показано для примера в таблице 1.

Таблица 1. Пример стратегической карты по формированию стратегии закупок

Стратегия компании	Стратегия закупок
<p><b>Стратегический тип компании:</b> производство минеральных удобрений среднего и премиального сегментов</p> <p><b>Рынок:</b> международный</p> <p><b>Тип интеграции закупок в цепочку создания стоимости:</b></p> <p>1) основной процесс — поставки сырья и материалов для непрерывного производства;</p> <p>2) обеспечивающий основное производство процесс — закупки для текущих и капитальных ремонтов</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегии гарантии поставок или гарантированное обеспечение плановых и внеплановых потребностей: знание рынка поставщиков, персонал закупок с техническими знаниями и пониманием предмета закупок, наличие альтернативных поставщиков, система квалификации поставщиков, процедуры выбора с использованием перечня квалифицированных поставщиков.</li> <li>2. Стратегии снижения затрат: использование складских запасов поставщиков в качестве второго и третьего эшелонов запасов, применение автоматизированных систем регистрации поставщиков, аутсорсинг ряда процессов (например, размещение заявки инициатора напрямую в системе поставщика), автоматизация процесса.</li> <li>3. Стратегии поддержки цепей поставок: развитие поставщиков, аудиты поставщиков, вовлечение поставщиков в цепочку создания стоимости, совместные программы управления качеством,</li> </ol>
<p><b>Стратегия в отношении рынка и потребителей:</b></p> <p>развитие новых продуктов среднего и премиального сегментов на прежних рынках</p>	
<p><b>Стратегия в отношении конкурентов:</b></p> <p>дифференцирование по качеству и сервису при сохранении конкурентной цены</p>	
<p><b>Стратегия в отношении внутренней среды:</b></p> <p>повышение производительности за счет оптимизации и автоматизации бизнес-процессов</p>	

Стратегия компании	Стратегия закупок
	<p>автоматизация и сокращение времени исполнения заказа, долгосрочные контракты.</p> <p>4. Стратегии изменения бизнес-среды: мероприятия по компенсации рисков, учет местного законодательства и правил делового оборота.</p> <p>5. Стратегии обеспечения конкурентоспособности: кросс-функциональные группы с представителями производственных подразделений, анализ причин несоответствий, управление качеством, управление уровнем сервиса.</p> <p>6. Стратегии управления рисками: стратегии компенсации ключевых рисков — нарушение ритмичности производства, несоответствия по качеству, сбои во всей цепочке от планирования потребности до выдачи заказа потребителю.</p>

Таким образом, можно и нужно сопоставлять основные пункты стратегии компании и стратегии закупок. Безусловно, направления стратегии закупок, перечисленные в примере стратегической карты, подлежат дальнейшей декомпозиции и детализации до конкретных измеримых показателей и КПЭ (ключевые показатели эффективности). Это можно реализовать в автоматизированной системе, поддержи-

вающей функционал работы со стратегическими картами. Но главное, чтобы руководство и персонал были привержены разработанной стратегии, чтобы достижение стратегических задач регулярно оценивалось и на этой основе происходила актуализация стратегических карт, показателей. Наличие контура обратной связи является непреложным условием функционирования системы стратегического управления. Просто написать стратегию и разместить ее на стенде или корпоративном портале – это означает не сделать ничего.

## **1.4. Стратегии взаимодействия с поставщиками**

### **1. Ваши поставщики прежде всего Ваши партнеры**

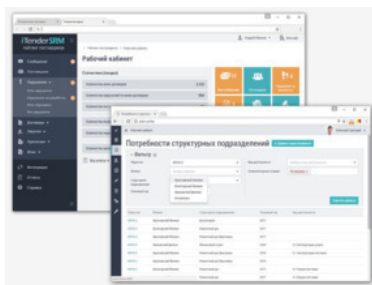
Они Ваши партнеры, и это партнерство должно основываться не только на выполнении договорных обязательств, но и на взаимном доверии и уважении, возможности понять особенности Вашего производства, основные риски, обязательства перед Вашими потребителями товарной продукции, планы по развитию и введению в эксплуатацию новых технологий и производственных объектов. Дайте возможность Вашим поставщикам почувствовать себя причастными к Вашей компании и ее развитию. В свою очередь изучите их бизнес-процессы, выслушайте их проблемные и узкие места, обсудите возможные совместные решения или ком-

промисленные варианты.

## **2. IT-технологии упрощают достоверность информации и упрощают отношения с поставщиками**

Использование единой методологии, программных продуктов, форм мониторинга статуса выполнения заявок и форм отчетности, специализированных модулей и организаторов сокращает время на выяснение статуса, снижает риски и дает возможность в режиме online предпринять опережающие корректирующие меры в нестандартной ситуации.

По согласованию с поставщиками Вы можете установить расширенное программное обеспечение (например, Purchase Control) для управления заказами: использовать его для создания, обработки и отслеживания заказов у Ваших поставщиков.



Внедрение системы SRM (Supplier Relationship Management) позволяет предприятиям снизить расходы на закупки в среднем на 12%, трудозатраты закупщиков — в 2-3 раза, значительно повысив при этом скорость оборота капитала.

Рис. 4. SRM-система, потребности подразделений компа-

### **3. Своевременное выполнение графика платежей и взаиморасчетов**

Это имеет непосредственное влияние на выстраивание доверительных долгосрочных партнерских отношений между заказчиком и поставщиком.

Немаловажным фактором для долгосрочных партнерских отношений является точное соблюдение финансовых обязательств перед поставщиками. В случаях, когда Вы по какой-либо причине не можете произвести своевременный платеж по утвержденному графику, заблаговременно известите об этом поставщика и проинформируйте, когда Вы сможете рассчитаться и по какой причине произошла задержка. Поставщики смогут оперативно скорректировать свои финансовые потоки и план производства, пойдя Вам навстречу.

### **4. Обратная связь и роль поставщиков в Вашем бизнес-процессе**

Обмен информацией и участие в разработке стратегии закупочной деятельности должны быть организованы на постоянной основе. Контактируйте с каждым из Ваших поставщиков, независимо от его типа и объема поставляемых номенклатурных позиций. Информировать его о стратегиях и планах развития компании, новых проектах, внедрении передовых технологий и расширении товарной номенклатуры.

Эта информация позволит ему определить, в каких областях и проектах он может стать полноценным участником и сможет вместе с Вами расширить свои возможности и диверсифицировать свое производство. Таким образом, из тривиальных поставщиков он превращается в Вашего партнера, нацеленного на конечный результат и оптимизацию издержек. Если вы удовлетворены качеством и принципиальным подходом к выполнению своих обязательств перед Вашей компанией, не упустите возможности подчеркнуть это и отметить эти факты в переговорном процессе. Если что-то Вас не устраивает или Вы хотели бы изменить, обязательно обсудите с ним, обосновав свою позицию. Открытость и честность открывают Вам новые возможности, знания и позволяют получить специальные условия как конкурентное преимущество перед другими потребителями.

## **5. Эффективность закупок – это не минимальная закупочная цена**

Получение качественных товаров и услуг не всегда достигается по наименьшей цене, предлагаемой на рынке. Рекомендуется использовать комплексную технико-коммерческую сравнительную оценку предложений различных поставщиков, участвующих в конкурсной процедуре. Необходимо изучить все аспекты предложений поставщиков, включая финансовую и юридическую ответственность за недобросовестную поставку, гарантийные обязательства, эксплу-

атационный ресурс, референции, рассчитать стоимость технической готовности и стоимость владения, сравнить предлагаемый сервис и постгарантийное обслуживание, наличие пускового и эксплуатационного ЗИПов в течение гарантийного срока эксплуатации и только в конечном итоге рассматривать стоимость. Конечно, применять данный подход к регулярно покупаемой номенклатуре, не имеющей ограничений на рынке, не имеет смысла. Речь идет о высокотехнологическом оборудовании, имеющем длительный срок изготовления, которое является нестандартным (не поточное производство) и не имеет резервного оборотного фонда по причине высокой стоимости и габаритов. Заказчики могут использовать различные финансовые инструменты, от персональных скидок, рассрочки платежей, финансового и товарного лизинга, открытия банковских кредитных линий до перехода на оплату заказчиком стоимости услуг по достижении гарантийных проектных показателей, фиксированной стоимости технической готовности или стоимости владения.

## **6. Качество подготовки договоров – залог снижения рисков их недобросовестного исполнения поставщиками**

Базой для взаимной ответственности между заказчиком и поставщиком являются договорные обязательства. Существуют типовые корпоративные договоры, разработанные

юридической службой компании, но они в основном касаются регулярно закупаемой товарной номенклатуры, не имеющей ограничений на рынке. Что касается нестандартной номенклатуры, выпускаемой по индивидуальному проекту, такие договоры совершенно не подходят. Структура этих договоров, кроме стандартной текстовой части (предмет, базис и условия поставки, стоимость и порядок взаиморасчетов, ответственность за нарушение сроков и комплектности поставки, форс-мажор, рассмотрение претензий и споров, извещение сторон и т. д.), дополнена специальными разделами и приложениями. Такими как техническое задание, матрица распределения ответственности, гарантийные и технологические параметры, детальная спецификация поставки, перечень пускового и эксплуатационного ЗИП-ов, график финансирования и поставок, инструкция по заполнению товарно-транспортных документов, стоимость и графики шеф-монтажных, пусковых работ и обучения, гарантийные случаи и обязательства поставщика и пр.

Чем подробнее Вы опишете условия и ответственность сторон, тем легче будет исполнять данный договор. Используя этот подход, Вы со временем сможете стандартизировать этот тип договора и тиражировать его с другими поставщиками как базовый.

## **7. Риски в цепочке поставок**

Данная задача решается, если Вы используете перед выбо-

ром поставщика процедуру предквалификации (оценка поставщика на соответствие заявленных требований).

Предквалификация должна дать Вам необходимую информацию о собственном ресурсе поставщика, наличии квалифицированного персонала, референциях предыдущих поставок или услуг (работ) с контактами, финансовом положении, организационной и правовой формах собственности, учредителях и партнерах, области кооперации или использовании субподряда, наличии судебных исков, банковских требований и решений суда, ограничивающих выполнение договорных обязательств, и пр.

Каждая компания разрабатывает собственную опросную анкету, которая заполняется поставщиком с приложением подтверждающих документов. Затем служба экономической безопасности совместно с юридическим департаментом проверяют достоверность данных с помощью специализированных программ. И только после этого компания-поставщик может быть привлечена к конкурсной процедуре. Всегда оценивайте риски работы с поставщиком, особенно если у вас сложная цепочка поставок. Стандартизируйте эту процедуру, доведите ее до ключевых поставщиков и разместите ее на официальном сайте компании как обязательную для допуска к конкурсной процедуре.

## **8. Процесс SRM – кто им управляет**

Кто же должен поддерживать систему управления взаи-

моотношениями с поставщиками? Это зависит от организационно-функциональной структуры закупочного подразделения. В одних компаниях это поручают категорийному менеджеру, отвечающему за конкретную номенклатурную позицию или категорию, в других это делегируют подразделению, проводящему конкурсную процедуру. В любом случае должна быть персональная ответственность за работу с поставщиками.

Процесс должен быть описан и задокументирован, дополнен простыми и понятными блок-схемами для визуального восприятия, образцами анкет и форм заполнения, быть утвержденным и, конечно, находиться в свободном доступе для поставщиков.

## **9. Градация поставщиков по географическому положению и национальным традициям**

Важными факторами для построения долгосрочных партнерских отношений с поставщиками являются их географическое расположение, временной пояс, национальная валюта, курсовая разница, законодательные ограничения, налоги и сборы, особенности логистики поставок, культурные традиции, государственные и национальные праздники. Учитывая тот факт, что ведущие зарубежные компании-производители расширяют свои зоны присутствия в поиске более дешевой рабочей силы или в регионах приоритетного стратегического присутствия, география поставщиков (даже извест-

ных брендов) сильно изменилась.

Используя вышеописанную информацию, Вы наиболее эффективно выстроите взаимоотношения с поставщиками и мотивируете их на заинтересованность развивать с Вашей компанией долгосрочное сотрудничество и в дальнейшем партнерство.

#### Планируйте закупки и поставки!

На предприятиях, где номенклатура закупок содержит несколько тысяч позиций или закупочные позиции часто меняются, процесс согласования закупок, как правило, многоэтапный — от одного подразделения к другому, с массой уточнений.

Сложностей с согласованием закупок компаниям также может добавлять разница в часовых поясах (актуально для предприятий с филиальной сетью). Автоматизированный инструмент сокращает время на планирование и согласование закупок, как минимум вдвое.

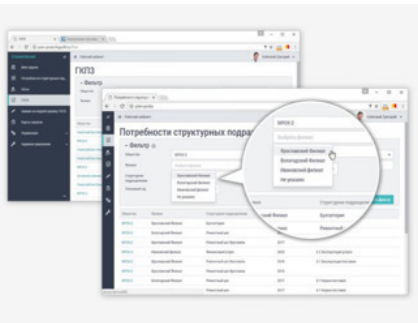


Рис. 5. SRM-система, согласование выбора поставщиков и планирования закупок для подразделений компании

**10. В процесс управления взаимоотношениями с поставщиками должно быть вовлечено не только закупочное подразделение, но и другие поддерживающие функции вместе с инициатором потребности**

Процесс управления взаимоотношениями с поставщиками не может быть эффективным без привлечения сопряженных функций, участвующих в бизнес-процессе закупок.

К сопряженным функциям можно отнести самого ини-

циатора (специалистов технической дирекции или департамента технического развития), службу экономической безопасности, финансового управления и юридического департамента.

Знакомство с поставщиком, как правило, проводится в презентационном формате или переговорном процессе, в очной форме или в режиме удаленного доступа (видеоконференция). Представители сопряженных функций смогут задать все интересующие их вопросы и запросить подтверждающие документы. Это в дальнейшем позволит сократить цикл согласования, проверки и допуска поставщика к конкурсной процедуре. Как правило, они же являются членами тендерного комитета и участниками согласования договоров.

Основная цель коллегиального участия подразделения закупок с сопряженными функциями – это контроль управления расходами, который условно можно разделить на три группы:

- **соответствие**: контроль по заключению договоров с надежными поставщиками, с принятием коллегиального протокольного решения по выбору поставщика МТР и услуг (работ);

- **прозрачность управления расходами**: точность понимания, что входит в объем поставки, структура стоимости, дополнительные расходы, не вошедшие в договорные обязательства поставщика, соответствие бюджетной строке и цен-

тру затрат;

- **эффективность автоматизации** : создание «базы знаний», формирование качественного справочника контрагентов-поставщиков, возможность измерения эффективности и лояльности поставщиков в системе, присвоение рейтинга поставщика с переводом в статус стратегического партнера.

### **Преимущества стратегического партнерства с поставщиками:**

- тесное взаимодействие закупок, КФГ (кросс-функциональных групп) с поставщиками (от активации заявки до ее реализации на всех этапах и уровнях);

- в процесс закупок вовлечены специалисты кросс-функциональных групп (подразделение-инициатор, финансовая служба, служба экономической безопасности, служба внутреннего аудита, юристы, IT-специалисты и пр.), что обеспечивает внутреннюю качественную интеграцию для объективного планирования и своевременного обеспечения потребности;

- разрабатываются общие цели и задачи по сокращению расходов и издержек;

- устанавливаются принципы открытости и взаимного доверия;

- формируются долгосрочные рамочные контракты и обязательства;

- при использовании единой электронной информационной платформы и закупочного модуля происходят обмен (внутри КФГ и с поставщиком) необходимой информацией, обсуждение и принятие наиболее выгодных решений, в т. ч. поиск альтернативных решений;
- проблемы и разногласия решаются оперативно, по мере их возникновения, или обговариваются на этапе формирования и активации заявки;
- стремление к постоянному совершенству, снижению бюрократии и развитию конкурентного преимущества;
- расширение кругозора, использование лучших решений в области технологий, подбора оборудования и инновационных материалов позволяет организовать совместную разработку новых ассортиментных продуктов и процессов;
- использование контрактов с поставщиками на оказание услуг по достижении гарантированных показателей коэффициента технической готовности и совокупной стоимости владения мотивирует поставщика на конечный результат, при этом ответственность разделяется с заказчиком (обеспечиваются гарантированная надежность и высокое качество МТР, работ и услуг);
- партнерские соглашения, предполагающие ответственность и вознаграждение поставщика при экономии затрат и издержек, без снижения эксплуатационного ресурса и паспортных показателей;
- готовность поставщика участвовать в стратегических

проектах компании на долгосрочной основе, определенными в соглашении о партнерстве (взаимные требования и полномочия).

## Резюме

Резюмируя материалы раздела «Выбор стратегии закупок», сформируем основные выводы.

Стратегия формирования системы централизованного снабжения позволяет реорганизовать и систематизировать работу служб снабжения, объединяющих обеспечение нескольких предприятий.

Применение основных принципов закупок обеспечивает для менеджмента и всех участников бизнес-процесса закупок, КФГ (кросс-функциональных групп) равноценный беспрепятственный доступ к информационным источникам предмета потребности в зоне их персональной и функциональной ответственности.

Процедуры выбора поставщика МТР и услуг широко внедряются и используются как наиболее эффективные инструменты в бизнес-процессе закупок. В результате достигается значительная экономия ресурсов, повышается контроль над проведением закупок, формируются резервы для модернизации устаревших технологий и развития новых направлений деятельности компании.

Категорийная и закупочная стратегии в компании при-

меняются в зависимости от особенностей технологического процесса, непрерывного или периодического цикла производства, объема нестандартного оборудования, действующих ограничений лицензиаром и патентообладателем технологии по использованию непроектного оборудования и многих других факторов, которые необходимо учитывать.

Применительно к областям применения категорийная стратегия рассчитана на приобретение регулярно закупаемой номенклатуры в основном для операционной деятельности линейных производственных объектов. Широкое применение категорийной стратегии – в машиностроении, металлургии, угольной отрасли и типовом строительстве. Основные методы, используемые в категорийной стратегии, – это JIT (точно в срок) и SCM (управление цепочкой поставок), в некоторых случаях может быть использован принцип SSC (общий центр обслуживания). Закупочная стратегия в основном используется для инвестпроектов разного типа (Green Field – строительство новых производств, Brown Field – модернизация и реконструкция действующих), а также для замены основного технологического нестандартного оборудования, имеющего ограничения на рынке поставщиков. Основной метод использования закупочной стратегии – это интеграция в PM (управление проектами).

В современных условиях холдинговые структуры и крупные производственные компании применяют оба вида стратегии, не только поддерживая основные производства,

но и обладая намерениями и ресурсами для строительства новых высокобюджетных производственных объектов.

Система управления взаимоотношениями с поставщиками позволяет достичь максимальный экономический эффект по сокращению расходов и издержек, получению от поставщиков эксклюзивных условий, позволяющих получить конкурентное преимущество, снизить риски остановки производств, обеспечивает прозрачность процессов и процедур, позволяет мотивировать ключевых поставщиков перейти в статус стратегических партнеров. Кроме этого, она сокращает время на принятие решений без рисков дополнительных затрат, внеплановых остановок и невыполнения обязательств перед потребителями товарной продукции компании.

Важным моментом является соответствие стратегии компании и функциональной стратегии закупок.

## 2. Функциональная модель закупок

### 2.1. Теории закупочной деятельности

Интерес к эффективности закупочной деятельности появился во второй половине XX века. Внимание руководства компаний сместилось с обеспечения заявленной номенклатурной потребности в необходимых для производства товарах на организацию самого процесса закупок, взаимодействие с поставщиками, различные показатели эффективности и достижения результата. Большую роль в деятельности компании получила наряду с операционной закупочной деятельностью и стратегическая.

Были сформированы **семь основных теорий закупочной деятельности**, которые определяют ее основное наполнение и методы повышения эффективности результатов. Закупки из технической функции трансформировались в функцию стратегической важности, основываясь на партнерских взаимоотношениях с поставщиками.

1) Исследователь Р. Сайсон пишет об изменении задачи закупочной деятельности от оформительской деятельности к коммерческому этапу, где за основу взяты экономия издержек и переход к стратегической функции.

2) Ф. Котлер и К. Л. Келлер отмечают, что за последние

годы изменился статус самого отдела по закупкам, из позиции внизу иерархической структуры компании руководители служб снабжения смогли повысить статус отдела закупок до департамента, а свой уровень грейдинга – до вице-президента компании по закупкам.

3) Исследователи К. Лайсонс и М. Джиллингом зафиксировали переход закупочной функции от реактивного варианта к активному, от тактических закупок к стратегическим. Реактивные и тактические закупки являются уже действующими стратегиями и планами в краткосрочном периоде, а стратегические закупки – долгосрочная, многоуровневая система, которая трансформирует процессную модель на решение корпоративных целей и задач.

Обобщая вышеописанные исследования, можно отметить основные тенденции в управлении закупочной деятельностью и поставками:

- формирование процесса оценки и отбора поставщиков (предквалификация и рейтинг);
- преобразование в ключевую функцию при осуществлении закупок;
- использование современных методик при решении тактических закупочных задач;
- автоматизация закупочных бизнес-процессов;
- образование стратегических закупочных центров (региональных кластеров), которые гарантируют конкурентное преимущество благодаря выбору партнеров по цепям поста-

вок и влияния на них;

- повышение роли стратегических поставщиков;
- регулирование деятельности поставщиков через их ассоциации, отраслевые министерства и ведомства;
- повышенное внимание к переговорному процессу;
- снижение роли выбора поставщика по наименьшей цене, переход к комплексному методу сравнительного анализа с учетом определения стоимости владения и ресурса.

4) Исследователь Д. Джонс выделяет пять этапов развития закупочной деятельности:

- проявление (эпизодичные закупки);
- пробуждение (осуществление экономии);
- развитие (понимание возможностей снижения закупочных цен, начало взаимодействия с поставщиками);
- зрелость (распределение по категориям по принципу 80/20, уменьшение издержек, появление баз поставщиков и их управление);
- продвинутый (управление цепью поставщиков, централизованный контроль).

5) Автор А. Н. Король выделяет следующие этапы закупочной деятельности:

- плановое материально-техническое снабжение (до 1990 г.);
- хаос (1991—1999 гг.);
- развитие (2000—2005 гг.);
- зрелость (с 2006 г. и до настоящего времени).

При этом необходимо отметить, что период зрелости еще находится на начальном уровне. Основные причины, отмеченные автором: недостаточное количество теоретических исследований, которые могли бы помочь в решении практических задач, а также слабый уровень подготовки высокопрофессиональных специалистов в закупочной области. Однако переход на следующий уровень в будущем для российской закупочной деятельности может оказаться достаточно быстрым и легким, если ориентироваться на опыт стран, которые уже прошли этот путь.

б) Й. Бербнер и А. Ермолов на основе проведенных исследований формулируют три этапа развития функции системы закупок:

- становление системы материально-технического снабжения в СССР;
- переходный период;
- выход на мировой уровень эффективности закупок.

Закупки в России пока находятся на втором этапе развития. Для перехода на третий этап необходимы решительные и кардинальные действия для реформы всей системы управления закупками, и начинать необходимо с оптимизации стратегически значимых категорий закупок.

7) А. Чалабян указывает на то, что, достигнув оптимизации снабженческой деятельности, возможно улучшить финансовое состояние организации в целом. Например, при снижении затрат на 10% прибыльность увеличится на 10—

20%. В качестве российских особенностей он выделяет следующие:

- отсутствие прозрачности во взаимодействиях с поставщиками;
- недостаточный антимонопольный контроль (слабое государственное регулирование вопросов, касающихся ценовых сговоров поставщиков);
- сохранившаяся высокая доля криминализации сферы снабжения;
- острая нехватка квалифицированных профессионалов в сфере закупок и снабжения.

Таким образом, до настоящего момента мы говорили об основных направлениях деятельности и развитии функции закупок. Все это является элементами функциональной модели закупочной деятельности. Функциональные модели описывают основные направления деятельности, их последовательность и взаимосвязи. Но они не детализированы до уровня процессов. Тем не менее построение функциональной модели является необходимым шагом на пути создания процессной модели и описания бизнес-процессов. Оценка функциональной модели позволяет избежать ошибок при дальнейшей ее детализации и построении процессной модели. Для оценки функциональной модели закупок применяются модели функциональной зрелости закупок, наиболее интересные из которых мы рассмотрим в следующем разделе.

## **2.2. Модели функциональной зрелости закупок**

Без объективной независимой оценки зрелости функции закупок невозможно построить эффективный бизнес-процесс и разработать ключевые инициативы для развития функции. На российском рынке наиболее представлены и имеют практический опыт проведения комплексного аудита зрелости функции закупок в металлургической, горнорудной и химической отраслях четыре компании: А.Т. Kearney KPMG, BCG и Mc Kinsey.

Каждая из них имеет свою методику оценки и основные рекомендации. Мы не будем переписывать полностью их отчеты, Вы можете с ними ознакомиться из официальных источников и на их сайтах. Давайте выберем А.Т. Kearney KPMG как наиболее профильные, специализирующиеся в области промышленного сектора и рассмотрим основные выводы, которые они зафиксировали в своих публикациях.

### **2.2.1. Модель зрелости закупочной функции консалтинговой компании А.Т. Kearney**

А.Т. Kearney разработала целый ряд подходов и инструментов, которые доказали свою эффективность. Компанией создана методика качественной оценки функции закупок АЕР (Assessment of Excellence in Procurement).

В основе методологии АЕР лежит концепция «Дома закупок»<sup>ТМ</sup> А.Т. Kearney, определяющая восемь основных областей для исследования, основными из которых являются общая стратегия функции, аспекты управления категориями, качество операционных процессов и управление персоналом. Для наглядного примера мы используем материалы отчетов по химической отрасли российских компаний.

Модель зрелости предполагает восемь областей, направлений для оценки, которые приведены в таблице 2.

А.Т. Kearney считает, что необходимо выделить **три основных направления** для раскрытия более полного потенциала экономии и повышения уровня использования рычагов верхнего уровня: **управление поставщиками, управление рисками и организационное совершенствование.**

Таблица 2. Области исследования закупок  
(по **А.Т. Kearney**)

ОБЛАСТЬ ОЦЕНКИ ФУНКЦИИ ЗАКУПОК	ОПИСАНИЕ
Общая стратегия закупок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соответствие стратегии закупок общей стратегии компании</li> <li>• Стратегии и цели системы закупок</li> </ul>
Организационное соответствие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Роль, структура и расположение закупок в структуре компании</li> <li>• Развитие организационной структуры закупок</li> </ul>
Управление категориями	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подходы к управлению категориями</li> <li>• Подходы к управлению спросом и спецификациями</li> <li>• Процесс проведения закупок</li> </ul>
Управление отношениями с поставщиками	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Цели и методы развития отношений с поставщиками, сегментирование поставщиков</li> <li>• Управление базой поставщиков</li> <li>• Управление эффективностью поставщиков</li> <li>• Модель управления рисками</li> </ul>
Операционные процессы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Согласованность процесса закупок со смежными процессами</li> <li>• Характеристики закупочных процессов</li> </ul>
Управление эффективностью	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подход к управлению производительностью</li> <li>• Эффективная система мотивации и КПЭ</li> </ul>
Управление информацией и знаниями	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие IT-систем</li> <li>• Прозрачность затрат</li> <li>• Возможности инструментов и их использование</li> <li>• Базы знаний и управление ими</li> </ul>
Управление персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR-стратегия</li> <li>• Управление навыками и компетенциями</li> <li>• Практики найма, обучения, компенсации и удержания</li> </ul>

Процесс **управления поставщиками** (SRM, supplier relations management) многими воспринимается как процесс

взаимодействия с поставщиками в ходе проведения конкурсных процедур или как процесс управления контрактными обязательствами в рамках их реализации. Однако, используя SRM, с помощью поставщиков можно не только решать задачи обеспечения производственных нужд, но и совместно влиять на снижение общей стоимости конечной продукции или выход на новые рынки. Компании не в полной мере используют потенциал поставщиков для снижения затрат. К таким методам можно отнести совместное снижение затрат, управление запасами силами поставщика, а также совместное планирование производственной деятельности.

Таблица 3. Эффективное управление поставщиками

<b>ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ</b>	<b>Лидеры</b>	<b>Типичные компании</b>	<b>Химическая промышленность</b>
Совместное управление мощностями	38%	22%	14%
Совместное снижение затрат	35%	13%	23%
Совместное планирование производственной деятельности	32%	5%	5%
Виртуальное управление запасами	20%	9%	5%
Запасы, управляемые поставщиком	20%	13%	5%

Решение стратегических задач с использованием усовершенствованных рычагов достигается с помощью:

- детальной аналитики на этапе разработки категорийной стратегии;
- построения партнерских отношений с поставщиками (долгосрочная система мотивации, разработка программ по развитию поставщика и регулярная обратная связь).

В понимании **управления рисками** компании показывают высокий результат по показателю учета риска необеспечения заявленной потребности в общем бизнес-плане производственной деятельности, не уделяя должного внимания учету рисков при разработке долгосрочных категорийных стратегий, использованию методов сценарного анализа, мониторинга и оценки эффективности принятых мер по снижению рисков. Это обусловлено в первую очередь тем, что, как правило, управление рисками не рассматривается как закупочная деятельность, а является зоной ответственности других подразделений (риск-менеджмента, финансов, юристов, внутреннего аудита). Однако качественная проработка карты рисков возможна только при глубоком понимании специфики каждой отдельно взятой категории, продукта, контрагента и контрактного обязательства.

Таблица 4. Управление рисками

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ	Лидеры	Типичные компании	Химическая промышленность
Систематическое применение методов управления рисками для создания стоимости	59%	17%	27%
Учет риска необеспечения в бизнес-планировании	89%	55%	95%
Использование сценарного анализа для создания стоимости	84%	51%	64%

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ	Лидеры	Типичные компании	Химическая промышленность
Учет в бизнес-плане мероприятий по обеспечению устойчивости поставок	76%	31%	64%
Получение выгод от обеспечения устойчивости поставок	67%	40%	55%

**Организационное совершенствование** также является обязательным условием для обеспечения устойчивости в достижении экономических эффектов. Для этого необходимо наладить контакт с сопряженными функциями для

совместной разработки и реализации ключевых инициатив. Кросс-функциональное взаимодействие с инициатором закупок и другими поддерживающими функциями, вовлеченными в бизнес-процесс закупок, обеспечивает внедрение совместных инициатив, направленных на операционную эффективность. Принципиальным требованием должно быть право закупок являться лидером предложенных инициатив и иметь соответствующие полномочия. Результаты АЕР (методика качественной оценки функции закупок) показывают, что повышение эффективности достигается за счет растущей специализации внутри функции. Руководители закупочных подразделений видят на своем опыте, что для успешной реализации необходимых инициатив нужны развитые компетенции, навыки и личностная мотивация. Необходимо определить функциональную специализацию каждого сотрудника закупочного подразделения, где он максимально сможет реализовать свой потенциал. Целесообразно отказаться от идеи воспитания «идеального» специалиста, способного одинаково хорошо знать и выполнять полный функционал бизнес-процесса закупок (аналитика заявленной потребности и рынка поставщиков, анализ базы данных затрат, проведение конкурсных процедур и коммерческих переговоров, заключение договоров и отслеживание поставок). Такая специализация достигается за счет обучения, стажировок, ротации, широкого набора тренингов, использования аналитических методов и инструментов, стратегическо-

го подхода, использования специализированных закупочных модулей и органайзеров ИТ- систем. Однако для карьерного роста перспективный менеджер должен освоить все этапы бизнес-процесса закупок, и задача руководителя подразделения – организовать этот процесс с целью формирования кадрового резерва.

Таблица 5. Развитие функциональной специализации подразделения закупок

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ	Лидеры	Типичные компании	Химическая промышленность
Управление категориями	91%	60%	82%
Разработка процессов и обучение	81%	49%	64%
Анализ затрат	75%	46%	55%
Управление взаимоотношениями со стратегическими поставщиками	72%	44%	45%
Анализ стоимости	63%	38%	45%

Подводя итоги своих исследований и наблюдений, А.Т. Kearney рекомендует компаниям, нацеленным на достижение высоких экономических результатов, постоянно искать новые пути снижения затрат, используя комплекс-

ные рычаги, которые требуют значительного уровня зрелости функции закупок. Компания А.Т. Kearney советует руководителям подразделений закупок сфокусироваться на трех основных областях:

- **выбор стратегических партнеров среди поставщиков;**
- **внедрение широкого набора инструментов управления рисками;**
- **развитие специализированных компетенций персонала.**

В настоящее время значимость функции закупок в области сокращения затрат и повышения конкурентоспособности компании возрастает, руководители закупочных подразделений получили право и возможность обсуждать вопросы стратегического снабжения напрямую с генеральными директорами. Вместе с этим растут и встречные требования к функции закупок и квалификации персонала.

## **Резюме**

Компания А.Т. Kearney предлагает достаточно целостную модель оценки зрелости функции. Несомненными плюсами являются соответствие стратегии закупок общей стратегии компании, организационная составляющая, упоминание о процессах. Но, на наш взгляд, не хватает нескольких связующих которые объединяют все восемь направлений: процессная интеграция, полнота описания процессной модели,

охват автоматизацией всех процессов, автоматизация отчетности и сбора КПЭ, полнота охвата показателями всех ключевых процессов.

### **2.2.2. Модель зрелости закупочной функции консалтинговой компании КРМГ**

Компания КРМГ разработала собственную методологию по диагностике и трансформации системы закупок. За основу данной методологии взята модель уровней зрелости закупок, базирующаяся на модели, разработанной немецким специалистом по закупкам Арьяном ван Вилли. В модели использованы опыт и реальные факты трансформации функции закупок в странах Европы и США в течение длительного периода. Специалистам КРМГ понадобились время и дополнительные исследования, чтобы адаптировать западную модель к российской действительности, отражая существующие организационные процессы закупок, определить стратегические направления развития функции, сформировать мероприятия и реестр приоритетных инициатив, направленных на повышение эффективности закупок.

Грамотное планирование объемов закупок и запасов МТР непосредственно оказывает влияние на стратегию, цели, задачи и результаты их достижения. Система закупок является составной частью общей стратегии компании, которая не только решает функциональные задачи операционного обеспечения потребности, но и открывает новые возможно-

сти и конкурентные преимущества.



Рисунок 6. Структура функции закупок по KPMG

Таблица 6. Уровни зрелости закупок по KPMG

УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ	ХАРАКТЕРИСТИКИ
Операционный	Приоритетной задачей является простой поиск поставщиков. Нет ясной стратегии закупок
Коммерческий	Основной акцент — на достижении наиболее низкой цены. Поэтому ведутся переговоры с избыточным количеством поставщиков и они касаются только цены, но не построения долгосрочных партнерских отношений
Координация	Наделенное полномочиями внутри компании централизованное подразделение закупок внедряет единообразные закупочные процедуры и системы с акцентом на координации бизнес-единиц
Внутренняя интеграция	Отлаженные процедуры закупок исключают конфликты между закупками и другими функциями компании. Это позволяет снизить совокупную стоимость владения ТМЦ, учитывает интересы всех подразделений,купающих данные ТМЦ, их консолидированную потребность и стоимость владения, а не только интересы отдельного подразделения и цену приобретения
Внешняя интеграция	У компании есть четкая стратегия аутсорсинга. Особое внимание уделяется сотрудничеству с партнерами по цепочке поставок. В частности, они участвуют в развитии продуктов и планировании спроса
Интеграция цепочки ценности	Основным стратегическим приоритетом компании является создание ценности для конечного потребителя, чтобы удовлетворить его потребности. Сильная взаимозависимость и синергия контрагентов в цепочке поставок

Приоритетными задачами являются слияние закупок с общей стратегией компании, формирование конкурентного преимущества. В основе главной задачи лежат взаимоотношения с надежными поставщиками (стратегическое партнерство) и контроль взаимосвязей с ними, повышение эффективности системы закупок с их непосредственным участием.

Представленная модель включает шесть уровней зрелости, от первого, операционного, до шестого, характеризующегося интеграцией цепочки создания ценности для конечного потребителя. Эта цель является стратегическим приоритетом компании. На шестом уровне отмечается взаимозависимость/синергия контрагентов в цепочке поставок.

На промежуточных уровнях зрелости можно сделать аналитический срез о текущем статусе прогресса в сферах закупок, формирования планов совершенствования бизнес-процессов, создания стратегических направлений развития закупочной деятельности, укрепления договорных отношений, координации и интеграции, что будет способствовать повышению конкурентной способности компании.

Данная стратегия включает в себя совокупность стратегических целей и задач, которые способствуют оценке качественных, количественных, ценовых, территориальных и экономических аспектов системы закупок. Общая стратегия закупок устанавливает принципы самого процесса

управления закупочной деятельностью:

- отношения и взаимодействия с другими подразделениями организации;
- отношения с поставщиками;
- требования конечного потребителя;
- планирование;
- создание оптимальных эффективных закупочных процессных методов и схем.

## **Резюме**

Плюсом модели КРМГ является детализация процессной цепочки в третьем разделе (рис. 6.), фактически даются укрупненно процессы, на которые следует обратить внимание. Заслуживает внимания то, что отмечено управление рисками. Положительным моментом являются разделы «Внутренняя интеграция» и «Внешняя интеграция» в уровнях зрелости.

В настоящее время в большинстве российских компаний приоритетным направлением при выборе поставщика является именно цена, перспективы долгосрочных взаимоотношений рассматриваются не в полной мере. Актуальной тенденцией является и централизация закупочной системы, в то время как лучшие мировые практики рекомендуют постепенно переходить к децентрализованной модели. Мы придерживаемся мнения, что необходимо переходить к распределенной модели, оставляя фронт-офису закупок роль

центральной функции как отвечающему за стандартизацию процессов на всех уровнях, оставаясь инициатором и лидером стратегической программы развития функции закупок (охватывая операционную и проектную деятельность). В его задачи должны входить разработка категорийной и закупочной стратегий, формирование многоуровневой организационно-функциональной структуры подразделения закупок, разработка функциональной модели, стандартизация процессов и процедур, методическая поддержка и обучение, непосредственное участие в переговорах по высокобюджетным и критическим проектам для компании, участие в заседаниях тендерных и инвестиционных комитетов, разработка форм мониторинга, отчетности и методики оценки эффективности, автоматизация всего жизненного цикла закупок, формирование кадрового резерва. К задачам бэк-офисов относятся участие в формировании закупочного бюджета, выполнение протокольных решений ТК и ИК, контрактация и исполнение контрактов, управление запасами, управление поставщиками, формированием кросс-функциональных групп и взаимодействием с ними, поиск альтернативных поставщиков оборудования и материалов, создание региональных закупочных кластеров, инициация типовых проектных решений по компоновке оборудования и материалов (каталог типовых решений и материалов) и пр.

В современных условиях создание стратегии и стратегических принципов управления закупками, функциональных

моделей являются значимой областью развития самих компаний, а также переходом от стратегии к управлению бизнес-процессами.

## **2.3. Государственные, корпоративные и коммерческие закупки**

Необходимо отметить, что в России действуют 44-ФЗ и 223-ФЗ, регулирующие процедуру государственных закупок, где электронные торги стали обязательным элементом, а с 2014 года введена в действие контрактная система, предусматривающая антикоррупционные меры и способы защиты от недобросовестной конкуренции.

Кроме госзакупок, существуют и другие виды закупок, на которых мы остановимся.

Закупки условно можно разделить на государственные, корпоративные и коммерческие. Мы рассмотрим все три типа, но в дальнейшем особое внимание уделим коммерческим закупкам как наиболее профильным в нашей области исследования. Мы также рассмотрим основные отличия между ними.

Существует большое количество пособий и публикаций разного уровня: от профессиональных, которые регулярно обновляются и дополняются, до рекомендаций сомнительного содержания, как «обойти» регламенты и положения федеральных законов на поставку продукции и оказание услуг.

Появилась масса терминов и определений, которые у непосвященных в эту тематику сотрудников вызывают недопонимание и путаницу. Мы постараемся объяснить Вам базовые понятия, которые помогут разобраться, особенно тем закупщикам, которые работают в крупных негосударственных промышленных компаниях и хотят понять отличия и специфику.

Госзакупки, коммерческие и корпоративные закупки. В чем их отличия – давайте разберемся.

**Госзакупки** – это конкурентная форма размещения заказов на поставку товаров, работ и услуг для государственных или муниципальных нужд, по заранее документально сформированным требованиям и условиям, в указанные сроки, на принципах конкурентности, прозрачности, эффективности и по наименьшей стоимости.

Поставщик определяется исходя из принципов конкурентности и прозрачности, что минимизирует возникновение коррупционного фактора при проведении госзакупок. Победителем становится поставщик, который удовлетворяет все требования заказчика и предлагает наиболее выгодные условия.

**Главные отличия госзакупок, корпоративных и коммерческих закупок:**

1) Чем регулируется

В России нормативно-правовым актом, регламентирую-

щим процедуры госзакупок, является Федеральный закон №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и Федеральный закон №223-ФЗ (корпоративные закупки) «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Коммерческие закупки регулируются Гражданским кодексом РФ.

## 2) Кто заказчики

ФЗ №44 применяется в случаях, когда заказчиками являются муниципальные или государственные учреждения, а также унитарные предприятия, а ФЗ №223 используется, если в роли заказчиков выступают компании, доля государства в уставном капитале которых не менее 50%, компании – субъекты естественных монополий (например, РЖД), компании, деятельность которых является регулируемой (например, электроснабжение), а также унитарные предприятия, признанные особо значимыми на государственном уровне. Коммерческие закупки организуют самостоятельно частные компании по мере необходимости.

## 3) Кто участники

Госзакупки и корпоративные закупки привлекают любых участников (юридическое или физическое лицо, ИП), коммерческие закупки самостоятельно формируют перечень участников по собственным процедурам предквалификации и допуску к участию.

## 4) За счет каких средств происходит финансирование

Госзакупки по ФЗ №44 финансируются из федерального бюджета или за счет субъектов РФ, коммерческие закупки финансируются за счет собственных средств компании или средств юридических лиц, корпоративные по ФЗ №223 – за счет субсидий и грантов (бюджета РФ или международных компаний), физических лиц на безвозмездной основе, средств от исполнения контрактов от предприятий по договорам с бюджетной организацией, иного дохода от коммерческой деятельности, не связанной с программами обязательного медицинского страхования. Коммерческие закупки финансируются за счет собственных или привлеченных средств физических и юридических лиц.

5) Каким способом определяется поставщик

Способ выбора поставщика в госзакупках и корпоративных закупках регламентируется ФЗ №44 и ФЗ №223 соответственно, коммерческие закупки руководствуются при выборе поставщика целями и потребностями проводимых закупок по собственным процедурам.

6) Каким образом отчитываются о результатах проведенных закупок

Отличием коммерческих закупок от государственных и корпоративных является отсутствие прямого контроля государственных органов над их проведением и обязательством отчетности по результатам проведенных закупок.

7) Где размещается информация о закупке

Госзакупки и корпоративные закупки размещают инфор-

мацию о закупке в ЕИС (Единой информационной системе), дополнительно в СМИ и на другом сайте, коммерческие закупки размещают информацию на собственном сайте или в любых СМИ.

## **Отличие конкурсов от торгов и от тендеров**

В России «тендер» заимствован из английского языка и переводится как «торги». Определение «тендер» широко используется в бизнес-среде, но в российском законодательстве применяются термины «торги» и «переторжка». В терминах «конкурсы» и «торги» есть различия. Торги проводятся в форме аукциона или конкурса, т. е. конкурсы – это разновидность торгов, так же, как и различные виды аукционов, в том числе торги на понижение или редукционные, и запросы котировок. Таким образом, мы можем сделать вывод, что тендер и торги – это одно и то же, а конкурс, запрос котировок и аукцион – это разновидности торгов.

## **Виды госзакупок**

Все закупки можно разделить на две группы:

- **конкурентные** – с проведением торгов и обязательным наличием минимум двух поставщиков;
- **неконкурентные** – без объявления торгов, с приобретением продукции у единственного поставщика.

Конкурентные госзакупки могут быть открытыми или закрытыми.

## **К открытым закупкам относятся:**

**1) Электронный аукцион:** сведения о проведении размещаются в общем доступе в ЕИС. Все участники аукциона получают одинаковые требования. Главным критерием выбора поставщика является цена, его квалификация и прочие факторы не учитываются.

**2) Открытый конкурс:** сведения о проведении размещаются в общем доступе в ЕИС. К поставщикам и их документации выдвигаются одинаковые условия. В конкурсе имеют право участвовать все заинтересованные поставщики, если их товары отвечают требованиям заказчика.

**3) Конкурс с ограниченным участием:** сведения о проведении размещаются в общем доступе в ЕИС, но к участникам выдвигаются специальные дополнительные требования.

**4) Двухэтапный конкурс:** осуществляется в два этапа с проведением на первом этапе предквалификационной оценки. Поставщик должен пройти оба этапа и предложить самые выгодные условия для заказчика.

**5) Запрос котировок:** процедура очень похожа на аукцион, но без торгов. Заказчик описывает продукцию и запрашивает у поставщиков цену, которую он может предложить. Каждый поставщик объявляет цену только один раз, после чего заказчик выбирает из всех предложений наиболее выгодное. Если заказчик получил несколько предложе-

ний от поставщиков с минимальной ценой, победителем выбирается поставщик, который раньше подал свое предложение.

**б) Запрос предложений:** процедура похожа на запрос котировок. Однако заказчик сравнивает не только цены, но и иные указанные им параметры: сроки, качество.

### **К закрытым закупкам относятся:**

**1) Закрытый аукцион:** сведения о проведении не размещаются в ЕИС и СМИ. Запрещено использование электронных документов, видео- и аудиозаписей. Чаще всего закрытые аукционы используются для закупок товаров или услуг, имеющих отношение к гостайне или охране культурных ценностей.

**2) Закрытый конкурс:** сведения о проведении направляются заказчиком ограниченному кругу поставщиков. Чаще всего закрытые конкурсы используются для закупок товаров или услуг, имеющих отношение к гостайне или охране культурных ценностей.

**3) Закрытый двухэтапный конкурс:** аналог открытого двухэтапного конкурса с той разницей, что проведение проходит только при наличии тех поставщиков, которые были приглашены заказчиком.

**4) Закрытый конкурс с ограниченным участием:** в проведении могут участвовать только поставщики, прошедшие квалификационную оценку. Помимо единых требо-

ваний, к участникам конкурса предъявляются дополнительные или специальные требования.

**К неконкурентным закупкам относится неконкурентный вид закупок** – это закупка у одного поставщика. Преимуществом является то, что заказчик имеет право приобрести продукцию у конкретной компании с минимумом временных затрат и без сложностей, характерных для проведения торгов, но заказчик должен обосновать выбор неконкурентной процедуры в своем отчете. Необходимо указать причину невозможности или нецелесообразности проведения торгов.

Участие в закупках по ФЗ №44 и ФЗ №223 имеет для заказчика и поставщиков очевидные преимущества:

- отсутствие необходимости оплачивать рекламу;
- отсутствие необходимости привлечения большого количества сотрудников для организации процедуры выбора поставщика;
- возможность проводить процедуру в электронном виде;
- невысокая конкуренция;
- возможность прогнозирования спроса на продукцию поставщика среди заказчиков.

### **Участие в госзакупках:**

Сведения обо всех госзакупках размещаются в ЕИС, согласно законодательным требованиям.

ЕИС имеет официальный сайт – [Zakupki.gov.ru](http://Zakupki.gov.ru). Все сведения, содержащиеся на сайте, бесплатны и общедоступны. Непосредственно торги происходят на ЭТП – электронных торговых площадках, где участникам потребуется аккредитация.

### **Правила и требования для участников:**

- изучить ФЗ №44 или ФЗ №223;
- получить электронную подпись и пройти аккредитацию на ЭТП;
- зайти на официальный сайт госзакупок [Zakupki.gov.ru](http://Zakupki.gov.ru) и найти необходимые виды и предмет торгов;
- ознакомиться с документацией и требованиями заказчика;
- внести обеспечение заявки;
- подать заявку;
- отследить результаты участия в закупках на официальном сайте;
- при признании поставщика победителем – подписать контракт и выполнить взятые на себя обязательства.

Теперь разберемся, что такое электронные торговые площадки и какими они бывают.

**Электронная торговая площадка (ЭТП)** – программно-аппаратный комплекс организационных, информационных и технических решений, обеспечивающих взаимодей-

ствие продавца и покупателя через электронные каналы связи. ЭТП существуют как отдельные интернет-системы (веб-ресурсы). Для выполнения сделок на электронной торговой площадке следует зарегистрироваться в ЕИС, пройти аккредитацию и прикрепить цифровую подпись.

## **Виды ЭТП**

С помощью ЭТП в единой онлайн-системе можно проводить электронные конкурсы, открытые аукционы, сделки купли, продажи, размещать информацию о продуктах и услугах. Площадки для тендеров и аукционов могут быть коммерческими и государственными. Перечень наиболее популярных площадок приведен в Приложении 1.

## **Плюсы торговых площадок в интернете для участников:**

- для только зарегистрировавшихся исполнителей это перспектива найти клиентов;
- на электронных площадках торгов зарегистрированы клиенты со всей России, поэтому среди множества предложений гарант сделки может выбрать самое интересное и выгодное;
- исполнителям проще и быстрее найти нужную закупку в интернете;
- прозрачность сделки на тендерных площадках России соблюдается в соответствии с действующим законодатель-

ством, что сводит к минимуму риск коррупции;

- экономия денег на рекламе продуктов или различных услуг.

## **Резюме**

Анализ статистических данных с официального сайта Единой информационной системы в сфере закупок (ЕИС) [www.zakupki.gov.ru](http://www.zakupki.gov.ru) показывает, что самыми популярными способами закупок, проводимыми в рамках федерального закона, являются электронный аукцион, закупка у единственного поставщика и открытый конкурс. На них приходится основная доля всех проводимых закупок в РФ. Следует отметить, что 44-ФЗ и 223-ФЗ, регулирующие процедуру государственных закупок, регулируют правила торгов, которые являются лишь частью процесса закупок. Применение 44-ФЗ и 223-ФЗ не свидетельствует об эффективности закупок, не является признаком зрелости системы закупок. В СМИ обсуждалось немало фактов, когда, например, закупки технически сложного оборудования, производителей которого можно сосчитать на пальцах одной руки, проводились на открытых торгах по неограниченному перечню участников по критерию наименьшей цены. О результатах таких «закупок» несложно догадаться: побеждали фирмы-однодневки, которые не выполняли своих обязательств, а данные ФЗ ничего не говорят о потерях, связанных со сроками и невыполнением заказа.

## **Каким образом, можно использовать ЭТП в крупных промышленных компаниях:**

- проводить расценку регулярно закупаемых позиций предприятием, выбрав процедуры «Запрос котировок» или «Запрос предложений»;
- произвести закупку низкобюджетных номенклатурных позиций, разместив заявки на портале ЭТП, с которыми у предприятия есть договорные отношения;
- направить авторизованного подрядчика на участие в торгах на ЭТП (которой Вы пользуетесь) для обеспечения потребности в расходных материалах по разделительной ведомости в договорах сервисного обслуживания, когда заказчик поручает подрядчику приобрести часть номенклатуры сводной ведомости материалов самостоятельно путем участия в торгах на ЭТП.

В любом случае, если Ваши закупщики получают собственный опыт участия в электронных торгах, Вы сможете взвешенно принять решение: организовывать собственную электронную торговую площадку или использовать наиболее развитые по Вашему профилю. Решение остается за Вами.

## 3. Процессная модель закупок

### 3.1. Принципы описания и создания процессных моделей

Для отображения бизнес-процессов существуют определенные правила (нотации), такие как EPC, BPMN, IDEF, VAD и ряд других. Простой процесс, состоящий из нескольких действий, можно отобразить в произвольной нотации, используя набор графических примитивов. Но если процесс состоит из множества действий и событий, имеет ветвления и условия этих ветвлений, в процессе циркулируют десятки документов и другой информации, если процесс связан с другими процессами (что-то от них получает и что-то передает), если процесс частично проходит в информационной системе, частично – вне ее, то его отображение с помощью графических примитивов не только исказит действительность, но и приведет к различным ее толкованиям и запутыванию дел. В задачи данной книги не входит обзор нотаций и методов моделирования бизнес-процессов. В дальнейшем описании мы привержены положениям BPM СВOK (Business Process Management Common Body of Knowledge) и используем элементы нотаций VAD, IDEF 0, EPC.

**Границы процесса** – это совокупность событий, иници-

ирующих и завершающих процесс. **Событие** – это наступление ситуации перехода ответственности за ресурсы, определенное временным циклом.

**Иницилирующее событие** – событие, с которого начинается процесс.

Необходимо определить процесс и его границы с достаточной степенью детализации. Границы процесса отмечаются точками, в которых процесс начинается и заканчивается, а также точками соприкосновения с другими процессами. В крупных промышленных холдингах это достаточно сложный набор процессов и подпроцессов. Только детально рассмотрев бизнес-процесс и его окружение, можно определенно установить, какие операции относятся к процессу, какие к подпроцессу и какие можно исключить или выделить в отдельный процесс. Основной проблемой реинжиниринга бизнес-процессов являются изучение и концентрация внимания на процессах внутри функциональной ответственности подразделения без учета сопряженных процессов других подразделений. Процесс необходимо представлять таким образом, чтобы учитывались все ресурсы, передаваемые из одного подразделения другому.

**Важно определить начало и конец процесса, то есть его границы.** Начальной границей (входом) может быть точка, где выходы других процессов стыкуются с Вашим процессом (служба технического обслуживания и ремонтов (ТОиР) сформировала заявку на товарную позицию – ком-

прессор высокого давления – в рамках бюджета подразделения и инициирует перед закупочным подразделением ее реализацию). Конечной границей (выходом) является точка, в которой выход Вашего процесса служит входом в другие процессы (после выполнения заявки и поставки ее на складской терминал необходимо провести комиссионный входной контроль совместно с инициатором и лабораторией диагностики и после этого передать подразделению в монтаж). Необходимо принимать решение, включать службу диагностики в процесс или ограничиться только инициатором (службой ТОиР).

**Границы процесса – это точки, где входы и выходы входят и выходят из процесса.** Их еще называют интерфейсами процесса. Определив границы процесса, надо сформировать перечень входов и выходов. Различают **первичные входы** для начала процесса и **вторичные входы**, а также **первичные** и **вторичные выходы**. Вторичные выходы являются побочными продуктами процесса, которые появляются в ходе выполнения этапов процесса, но не всегда участвуют в процессе. Напомним ситуацию с заявкой ТОиР: если бы это был не компрессор высокого давления, а транспортная лента, то служба диагностики динамического контроля была бы не нужна. Первичные выходы процесса – это выходы, без которых невозможно удовлетворить требования потребителя этой продукции или услуги.

На этапе определения границ процесса важно опреде-

лить основных поставщиков и потребителей и их требования. Потребители делятся на разные типы: **первичные, вторичные и косвенные, потребители и не потребители**. Давайте разбираться. Первичным потребителем является потребитель, который получает ресурс на первичном выходе процесса (в нашем случае – служба ТОиР). Вторичным потребителем является потребитель, получающий ресурс (продукцию или услугу) на вторичном выходе (в нашем случае – служба диагностики). Косвенным потребителем является потребитель после первичного потребителя (в нашем случае – монтажная организация). Все перечисленные типы потребителей являются внутренними подразделениями компании. Внешние потребители делятся на потребителей и не потребителей. Последние – это, как правило, дистрибьюторы или торговые представители. Потребителями являются конечные пользователи продукции или услуг. **Без определения границ процессов, их входов, выходов и потребителей невозможно выстроить качественный бизнес-процесс.**

Основные потери, как правило, происходят из-за несогласованности интерфейсов процесса. Большинство процессов в компании начинаются и завершаются далеко за ее пределами. Процесс снабжения начинается с процесса с потенциальными поставщиками по производству и поставкам необходимых сырья, оборудования, комплектующих, процесс продаж продолжается эксплуатацией или потреблением продук-

ции или услуг. Для начала необходимо сформировать цель процесса с пониманием, что влияет на этот процесс в случаях, когда процесс выходит за пределы компании, т. е. если управлять процессом с поставщиками или потребителями, оказывая влияние на сам процесс, то граница процесса выходит за пределы компании.

Смена действий одного на другое в определенном порядке определяется событиями. Вернемся к нашему примеру: **заявка на приобретение компрессора поступила от инициатора, закупщик** проверяет складские остатки и наличие бюджета, расценивает позицию и **направляет пакет документов в тендерный комитет** для проведения конкурсной процедуры, **тендерный комитет** проводит процедуру выбора поставщика и **выносит решение**, на основании решения **заключается контракт** на поставку и отслеживается его исполнение **до поставки на склад, склад** инициирует **проведение комиссионного входного контроля** и по его завершении **размещает на хранение и ставит на учет**, происходит окончательный **расчет с поставщиком**, инициатор принимает **решение на доставку компрессора в цех или по передаче монтажной организации**. Событие не имеет продолжительности, а является свершившимся фактом. Определяя событие, обозначают объект, состояние которого описывает событие, с описанием самого состояния.

События сменяют функции, передавая управление и ре-

курс от одной функции к другой.

В отличие от функций, которые имеют временной цикл, события констатируются конкретным фактом. События используются для обозначения начала и завершения действий или процессов. Любой процесс всегда начинается и заканчивается событием.

Другими словами, границы процесса – это события, начинающие и завершающие процесс. Начинающих и завершающих событий у процесса может быть несколько. Процесс может начинаться либо с получения заказа, либо с получения претензии. Каждый процесс использует внешние ресурсы и производит продукты или услуги. Входы и выходы процесса являются **интерфейсами** процесса. Компания предъявляет к поставщикам сырья, оборудования, комплектующих требования по качеству и срокам, контролирует их выполнение, а потребители предъявляют требования к качеству и срокам поставки готовой продукции компании. Границы процесса устанавливают пределы ответственности за результаты процесса.

Интерфейсы возникают не только на границах процесса. При переходе от одной функции процесса к другой передаются также и ресурсы, и это тоже является интерфейсом. Если обе функции, между которыми располагается интерфейс, принадлежат процессу, значит, этот интерфейс внутренний, в отличие от внешнего интерфейса, находящегося

на границе процесса. Взаимодействие может осуществляться через документ или с использованием информационной системы. Одной из основных задач управления бизнес-процессом является выявление несоответствий результатов, полученных одной операцией, для выполнения последующей операции. Необходимо разработать форматы интерфейсов, которые учитывают требования потребителей к качеству результатов процесса. Именно на границах процессов, при переходе процесса из одной зоны ответственности в другую, происходят наибольшие потери (времени, информации, материальных ресурсов, документов), поэтому тщательность определения интерфейсов на границах процесса имеет особое значение.

При разработке и внедрении процессной модели, как показывает практика, желательно придерживаться следующего порядка действий:

1. Определить ожидания руководства от процесса, его границы (зоны ответственности), показатели результативности и эффективности.
2. Определиться с нотацией для описания функциональной модели и бизнес-процессов.
3. Определить границы процесса и построить функциональную блок-схему процессной модели и цикла закупок.
4. Сформировать целевую организационную структуру подразделения закупок.
5. Сформировать ролевую модель процесса.

6. Сформировать функциональную матрицу распределения полномочий и ответственности не только закупочного подразделения, но и сопряженных функций (техническая дирекция, финансовая служба, служба экономической безопасности и пр.).

7. Разработать процессную модель «как есть», желательно с применением средств автоматизации.

8. Проанализировать процессную модель «как есть» на оптимальность, разработать процессную модель «как надо». Обратит внимание на шаблоны документов.

9. Согласовать и утвердить процессную модель. Это могут быть регламенты, но более современным подходом является утверждение цифровой процессной модели, построенной с применением соответствующего программного обеспечения и средств хранения данных и разграничения доступа.

10. Построить IT-архитектуру «как есть» на основе разработанной процессной модели, определить проблемные зоны в ландшафте автоматизации процесса закупок, разработать IT-архитектуру «как надо», приступить совместно со службой информационных технологий к разработке автоматизированных органайзеров и закупочных модулей.

11. Определить показатели процесса для его мониторинга.

12. Определить данные, необходимые для формирования показателей процесса, разработать ТЗ на автоматическое формирование показателей и отчетов по процессу.

### 13. Провести работы по автоматизации процесса.

Таким образом, Вы максимально определите Вашу зону ответственности, смежные процессы, заложите основу для автоматизации процесса, получите возможность осуществлять мониторинг процесса и непрерывно его улучшать. Важно избежать так называемой лоскутной автоматизации процесса, когда автоматизируют один-два блока процесса. Это происходит при «стихийной автоматизации», когда постановщики задачи не определились с границами своего процесса, его наполнением. Например, часто автоматизируют проведение торгов, но торги – это только часть процесса, им предшествуют наполнение базы данных поставщиков, квалификация, формирование задания на закупку, формирование перечня участников закупки. После торгов происходят техническая и коммерческая оценка предложений, выбор победителя, заключение договора. В итоге отчеты по процессу собираются вручную, но считается, что процесс автоматизирован.

## **3.2. Ландшафт процессов закупок**

Любой процесс имеет определенную последовательность шагов (функций). Такое верхне-уровневое представление можно отразить в виде цепочки создания ценности. Универсальная цепочка создания ценности закупочного процесса представлена на рис. 7.

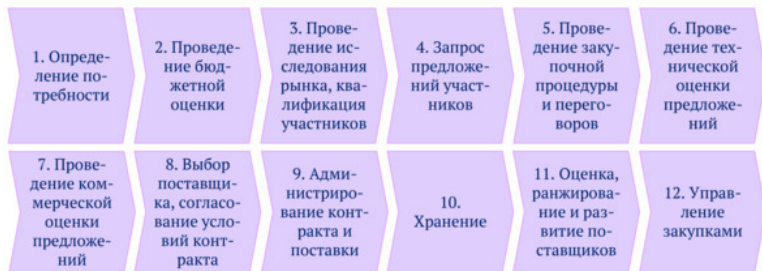


Рис. 7. Универсальная цепочка создания ценности для закупочного процесса

Но процесс на самом деле намного сложнее. Используя универсальную цепочку создания ценности, необходимо разработать ландшафт процесса, который представляет собой следующий уровень детализации. В каждой компании процесс может отличаться по составу, границам. Поэтому универсального ландшафта процесса закупок не существует, но мы приводим на рис. 8 один из возможных вариантов, который можно использовать как фреймворк.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.