

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ КОРПОРАТИВНЫХ ЗАКУПОК В КОНТРАКТНОЙ СИСТЕМЕ



БАРАННИКОВА
Екатерина Сергеевна,

руководитель отдела закупок, METRO Cash & Carry

Рассмотрим, какие методы, применяемые в корпоративных закупках (без государственного участия), могут эффективно применяться в госзакупках.

Категорийный менеджмент. Как известно, объединение объемов закупки приводит к более эффективным ценам для покупающей стороны. Если функция закупок на предприятии еще не достигла зрелого состояния, закупки могут быть разрозненными, а разные подразделения могут независимо друг от друга закупать по разным ценам один и тот же товар у одного и того же поставщика по разным договорам. Так, один известный крупный западный банк имел множество отдельных договоров на обслуживание банкоматов в торговых центрах, вместо того чтобы заключить договор с одним провайдером, сэкономив на цене и времени на документооборот (обработка договоров и счетов по разным контрагентам).

Во избежание подобных проблем в корпоративных закупках предусмотрено применение так называемого категорийного менеджмента, когда все закупки делятся на виды: прямые (сырье, комплектующие для промышленного производства и т.д.) и непрямые. Последние, в свою очередь,

делятся по направлениям в зависимости от компании: маркетинговые услуги и товары (например закупка медиарекламы по TV), профессиональные услуги (например, закупка перевозок персонала на такси), IT (например банкоматы в нашем примере выше), а также CAPEX (строительство и ремонт) и многие другие направления. Каждой категорией управляет закупщик, специализирующийся в данном сегменте. Безусловно, можно закупить все что угодно, поручив «технические» вопросы технологу (прямые закупки), маркетологу (непрямые закупки) и т.д. Однако закупщик, не разбирающийся в том, что закупает, вряд ли принесет компании хороший экономический результат.

Закупщик, отвечающий за категорию, разрабатывает долгосрочную стратегию управления закупками, в том числе акцентируя внимание на инновационных разработках и предложениях поставщиков новых решений. Так, Unilever интегрировал свою стратегию в стратегические планы основных поставщиков в рамках программы Partners for Growth.

Таким образом, категорийный менеджмент включает в себя построение эффективных долгосрочных отношений с поставщиками таким образом, чтобы сотрудничество развивалось и укреплялось ежегодно, а покупающая сторона получала все более выгодные условия и сервис. Данный



подход предпочтителен разовым мелким заказам у многообразных поставщиков, а также постоянному «обучению» новых поставщиков требованиям качества и сервиса. При этом важно поддерживать стратегических поставщиков в тонусе путем стимулирования конкуренции и замены поставщиков время от времени новыми, но не стихийно, а в рамках категорийной стратегии.

Еще одной важной составляющей категорийного менеджмента являются коммуникации и управление изменениями внутри компании. Т.е., если отношения с поставщиками — это внешний фактор, то коммуникации с подразделениями компании — это внутренний фактор. С целью укрепления внутренних коммуникаций найм категорийных менеджеров часто происходит из смежных функций. Например, для технических закупок рассматривается инженерный персонал.

Реализация категорийной стратегии — это координация внешних и внутренних факторов в сочетании с изменением бизнес-процессов. Изменения происходят постоянно, чтобы компания сохраняла и преумножала конкурентные преимущества в меняющихся экономических условиях. Поэтому категорийный менеджмент носит постоянный характер.

По итогам года оценивается эффективность закупок по категории по заранее установленным KPI: процент экономии от бюджета, снижения брака до определенного уровня, своевременность поставок и т.д. В зависимости от показателей по категории закупок корректируются планы закупок последующих периодов.

При построении категорийной стратегии особое внимание уделяется управлению рисками. Так, в рамках оценки рисков по контрактному производству алкогольной компании дополнительно к действующей производственной площадке, был проведен технический аудит запасного производства и согласованы и подписаны производственное и лицензионное соглашения. Поэтому когда один из рисков начал превращаться в реальность (а именно: первая производственная площадка по контрактному розливу прекратила операционную деятельность), закупающая сторона незамедлительно переключилась на вторую производственную площадку. Благодаря этому удалось избежать высоких затрат на «переход» и упущенной прибыли из-за длительного поиска новых площадок.

При применении категорийного менеджмента в Контрактной системе можно столкнуться с определенными трудностями. Во-первых, по аналогии с корпоративными закупками, сотрудники отдела закупок воспринимаются другими подразделениями компании как вспомогательная функция по обработке заявок на закупку. Главная цель закупок — это снижение затрат. Поэтому предложения по

оптимизации могут не восприниматься и с трудом проходить закоряженные барьеры восприятия.

На мой взгляд, уже в самом начале развития Контрактной системы закупки воспринимаются как административная функция (Приказ Минтруда России от 10.09.2015 № 625н). Должностные обязанности специалиста в сфере закупок в основном сводятся к функциям клерка или специалиста по документообороту. Полагаю, что целесообразно уточнить должностные обязанности специалиста в сфере закупок и/или предусмотреть иные должности в сфере закупок, направленные на решение стратегических задач. Так, в должностной инструкции могут быть предусмотрены целевые показатели, которые должен достигать закупщик в контрактной системе (процент экономии по отношению к бюджету, минимально допустимый процент брака при поставках, 98% всех договоров выполнены в требуемый срок и т.д.), что будет мотивировать закупщика достигать экономию и уделять особое внимание поиску сильных поставщиков, способных оказывать качественные и своевременный сервис. Приведем несколько стратегических должностных обязанностей, которые целесообразно предусмотреть в должностной инструкции специалиста по закупкам (категория строительство):

- Принимать участие в разработке технических решений по оптимизации спецификаций (локализация импортных категорий оборудования с сохранением необходимых параметров качества, стандартизация спецификаций);
- Разрабатывать и осуществлять эффективные стратегии закупок по категорийному менеджменту соответствующих специализации категорий закупок с целью достижения наиболее эффективного результата для Компании в части качества, сроков и цены закупаемых товаров, работ, услуг;
- Проводить программы повышения качества работ стратегических подрядчиков (контрагентов, с которыми Компания сотрудничает более 1 календарного года) на основании проводимой Категорийным менеджером в сфере строительства оценки эффективности работы подрядчика (при обязательном участии кросс-функциональных отделов Компании).

Некоторые госкорпорации уже успешно реализуют категорийные стратегии. Например, Росатом консолидировал потребности 5 заказчиков для достижения экономии за счет объема консолидированной потребности. 3 летний план закупок АСЭ, Русатом Сервис, КРЭА, НИАЭП, Атомпроект включает в себя 15 объектов; 192 позиции плана на 577 млрд. руб. С учетом категорийных стратегий для данных закупок объем заказа на 2015–2017 гг. будет разыгрывается в 2015 г. путем проведения кон-

Таблица 1.
Сравнительный анализ регламентов по закупкам ТНК

Регламент по закупкам (политика, процедура, др.)	Наименование компании			
	ОАО «Газпром»	«ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг Лтд.»	ОАО «Светогорск» (International Paper)	ООО «Кимберли-Кларк»
Регламент находится в открытом доступе	www.gazprom.ru	http://lucoil-overseas.ru	нет	нет
Принципы закупочной деятельности	указаны	указаны	указаны	не указаны
Соответствие регламента глобальной политике по закупкам ТНК	требуется	требуется	требуется	не указано
Условия необходимости тендера	указаны	указаны	указаны	указаны
Порядок согласования исключений из регламента по закупкам	указаны	отсутствует	указан	не указан
Классификация тендеров	указана	указана	указана	указана
Классификация поставщиков и применимых к ним тендеров (например, «глобальный поставщик», др.)	указана	указана	указана	не указана
Предварительная квалификация поставщиков	требуется	требуется	требуется	требуется
Критерии к содержанию приглашения к тендеру	указаны	указаны	указаны	указаны
Порядок изменения состава работ, услуг, товаров, указанных в приглашении в тендер	указан	указан	указан	указан
Критерии выбора поставщика в тендере	указаны	указаны	указаны	указаны
Информирование участников тендера о результатах тендера	требуется	не указано	требуется	указано
Ответственность за нарушение регламента по закупкам	указана	не указана	отсутствует	указана
Порядок заключения договоров по итогам тендера	указан	не указан	указан	указан
Соответствие регламента принципу прозрачности	100%	71%	86%	64%



курентных процедур, что обеспечит одноименный долгосрочный заказ оборудования для всех заказчиков отрасли с распределением объема заказа между несколькими поставщиками на гарантированную часть объема и опционом на неподтвержденную. Программа закупок будет обновляться на сайте по мере ее корректировки заказчиками.

Установление показателей по экономии. Несмотря на множество методов измерения экономии, существенное значение имеет соотношение достигнутой экономии к бюджету (а не снижение предложения поставщиков в ходе тендера). Скидка в тендере может достигать 40%, но если в итоге цена сделки выше отведенного на нее бюджета, экономия отсутствует в принципе. Если участники в тендере не являются специализированными компаниями и дают скидки, экономия также может отсутствовать. Так, в силу отсутствия мотивации и/или надлежащего профессионализма в одной компании закупщик пригласил в тендер на устройство бетонных полов генподрядные организации и подрядчика, специализирующегося на металлоконструкциях. Средняя сумма сделки составила 100 миллионов рублей, с учетом скидок от участников от 5 до 20%. Когда тендерный комитет отклонил данный тендер из-за превышения бюджета, закупщик провел обновленный тендер с дополнительными участниками, специализировавшимися на

бетонных полах. Средняя цена сделки в новом тендере от специализированных компаний составила 18 миллионов рублей с учетом скидок от 1 до 3%.

Некоторые корпоративные закупщики имеют обязательства по достижению экономии и сумма планируемой экономии вычитается из бюджета на стадии бюджетирования (Cost Reduction или Reinvested Savings). Также на каждый год закупщики планируют инициативы (проекты) по достижению экономии. От достигнутой экономии зависит наличие и размер премии корпоративного закупщика. На мой взгляд, данная практика может применяться и в госзакупках, где целесообразно повысить мотивацию персонала к достижению экономии.

Положение о закупке. В отношении качества проработки Положения о закупке компании с государственным участием опережают своих корпоративных коллег. Рассмотрим пример, проанализировав закупочные регламенты ряда ТНК, осуществляющих свою экономическую деятельность в РФ (см. Таблицу 1).

Из проанализированных регламентов по закупкам на 100% соответствует принципу прозрачности лишь один: положение о закупках товаров, работ, услуг, принятое в форме локального нормативного акта и обязательное для применения в закупочных правоотношениях с участием ОАО «Газ-

пром» и компаний группы «Газпром». Процент соответствия регламента по закупкам юридического лица принципу прозрачности определяется как отношение соответствующих критериев, указанных в Таблице № 1, к общему количеству критериев. Например, в политике по закупкам ООО «Кимберли-Кларк» из 14 критериев 6 соответствуют принципу прозрачности, тогда как остальные либо указаны в иных корпоративных актах (например, положения о порядке согласования договоров), либо соблюдаются представителями закупок по умолчанию, согласно сложившейся практике. Однако, на наш взгляд, права участников тендера, так же как и обязанности организатора тендера, должны быть известны обеим сторонам закупочных правоотношений.

Безусловно, принятие ФЗ-44 и ФЗ-223 существенно повысили уровень открытости и прозрачности закупочных отношений для государственных и муниципальных нужд, а также закупок субъектов естественных монополий (ст. 1 ФЗ-223). В частности, особое внимание уделяется качеству положений о закупке, которое должно содержать требования к закупке, порядку заключения договоров по итогам тендеров (ст. 2 ФЗ-223) и соответствовать основным принципам закупочной деятельности: открытость, справедливая конкуренция и экономическая целесообразность.

Оценка деятельности поставщиков. По итогам сотрудничества за год корпоративный закупщик проводит оценку качества работы поставщиков и в зависимости от ее результатов, принимает решение о дальнейшем сотрудничестве, плане улучшения сервиса, наложении штрафов по невыполненным KPI (если это предусмотрено в договоре) или отнесении поставщика к недобросовестным контрагентам. Согласно п. 2 ст. 5223-ФЗ, в реестр недобросовестных поставщиков включаются сведения об участниках закупки, уклонившихся от заключения договоров, а также о поставщиках, с которыми договоры по решению суда расторгнуты в связи с существенным нарушением ими договоров. Думаю, что данные две причины следует дополнить, т.к. поставщик может поставить бракованный товар, а потом длительное время заменять его на качественный, вызывая простой производства у клиента. Или же подрядчик может выполнить работы с существенным опозданием, а клиент при этом не подаст иск о расторжении договора. И в первом, и во втором случае поставщик остается «добросовестным» и может продолжать участвовать в государственных конкурсах. Надежные сильные поставщики со стабильным качеством — это фундамент успеха закупок. Тогда как низкая цена от сомнительного поставщика может привести к дополнительным затратам покупающей стороны.

Value Chain. В корпоративных закупках происходит раскручивание закупки до мельчайших составных частей и оптимизация каждого «винтика» в цепочке поставки. Так, в тендере на закупку подарочной упаковки для алкогольной продукции Diageo требовалось закупить качественную упаковку по выгодной цене. Смотрим на «путь» этой упаковки от материалов к производству до поставки готового подарочного набора в магазины. И понимаем, что на этом «пути» есть несколько возможностей для экономии. После поступления упаковки на склад покупающей стороны на складе начинается процесс копакинга (сборки) — собирается конструктив упаковки, в него помещаются бутылка алкоголя и стаканы, потом готовый набор помещается в гофрокороба и едет в магазины. Анализируя «путь», мы выяснили, что упаковывать алкоголь на зарубежном складе и импортировать его в Россию дорого, т.к. собранные наборы занимают больше места в транспортном средстве, поэтому требуется больше единиц транспортных средств — итого, больше затрат на транспортировку. Поэтому импортная упаковка стала поступать на российский склад, и после сборки готовые наборы отправлялись клиентам. Таким образом, удалось сэкономить 6% от бюджета на логистику, т.к. на перевозки подарочных наборов приходилась существенная часть всех объемов. Также при анализе оказалось, что за каждую ручную операцию сборки на складе при формировании готовых подарочных наборов приходилось платить деньги. Т.е., если конструктив упаковки включал несколько составных ложементов, за каждую ручную манипуляцию оплачивалось несколько копеек, которые, умножаясь на объемы упаковки, превращались в миллионы. Поэтому закупщики предложили поставщикам упаковки разрабатывать конструктив таким образом, чтобы его сборка на складе происходила с минимумом ручных операций. В итоге, стоимость формирования одного подарочного набора снизилась на 80%. В классическом административном подходе к закупкам задача сводилась бы к проведению тендера на поставку упаковки и согласование цен лишь на упаковку, тогда как остальные звенья цепочки поставки остались бы вне зоны ответственности закупок. То есть закупки должны быть интегрированы в экономическую деятельность компании. Закупщик должен видеть весь цикл жизникупаемых товаров, работ, услуг, так как в настоящее время возможности экономии неочевидны и достижение выгоды путем простого проведения тендера оказывается недостаточным.

Итак, мы рассмотрели несколько инструментов, которые применяются в классических корпоративных закупках и могут быть адаптированы для применения в Контрактной системе для достижения более эффективных экономических результатов. ■