

# Review КОНКУРЕНТНЫЕ ЗАКУПКИ

## Всем по ЭТП

Основные изменения за последние годы на рынке закупок связаны с появлением электронных торговых площадок (ЭТП). Они упростили документооборот, облегчили доступ к рынку и заказчикам, и поставщикам и в целом развили конкуренцию. Умение обращаться с ЭТП — необходимый навык для каждого снабженца.

— история успеха —

### Миссия выполнима

Благодаря переходу на ЭТП госкомпания серьезно повышает свою эффективность. Правда, сам переход ставит перед нами сложнейшие задачи. АНК «Башнефть» начала работать с ЭТП B2B-Center в 2010 году. Александр Казанский, директор департамента организации тендерных процедур АНК «Башнефть», рассказывает, что была проведена конкурсная процедура, на основе которой компания и выбрала ЭТП. «Тогда основным критерием для нас помимо функциональных возможностей было то, насколько подходит площадка под нашу отрасль. Ведь мы были первопроходцами нефтяного рынка на независимой ЭТП. Нам было важно показать быстрый эффект, что невозможно было бы сделать, если бы на площад-

ке не было соответствующей номенклатуры. B2B-Center был сформирован на базе РАО ЕЭС, а энергетика — достаточно близкая нам отрасль по ряду номенклатур. Это и предопределило выбор», — объясняет Александр Казанский. Спустя три года компания снова проводила конкурс, во время которого появился новый критерий: возможность интеграции системы SAP с ЭТП. Здесь тоже наиболее подходящей площадкой оказался B2B-Center. Правда, в ближайшем будущем компания, вероятно, еще раз будет делать выбор: в 2015 году АНК «Башнефть» перешла в государственную собственность, что обязывало ее, согласно закону 223-ФЗ, перейти на электронные закупки. «Я уже шесть лет занимаюсь в компании организацией закупочной деятельности, но именно этот год стал для нас вызовом», — замечает Александр Казанский. — За-

кон подразумевает трехмесячный переходный период, но для такой огромной компании, как наша, с десятком тысяч сотрудников и десятками предприятий, которые должны работать по единым правилам, три месяца — ничто». Впрочем, в отведенные сроки уложиться удалось. С марта по август компания провела по 223-ФЗ 321 закупочную операцию на общую сумму 3368,92 млн руб. Экономия по конкурентным закупкам даже с учетом раскрытия начальной (максимальной) суммы закупки за этот же период составила 21,3%, или 915,37 млн руб. Кроме того, удалось снизить средний срок проведения закупок с 57 до 40 календарных дней. «При переходе на 223-ФЗ было принято решение о переводе закупок, товаров, работ и услуг на ЭТП, кроме закупок у единственного поставщика и закупок, которые проводятся в связи с от-

меной или признанием несостоявшимися на ЭТП», — замечает господин Казанский. По его словам, переход на ЭТП упростил документооборот, уменьшил количество переторжек (не более одной), сократил трудоемкость закупок за счет интеграции систем. «Мы использовали переход на ЭТП не с целью формально выполнения закона, а для оптимизации бизнес-процессов», — говорит Александр Казанский. — Фактически современные ЭТП — это ERP-система с глубокими аналитическими функциями. Намного легче стали поиск поставщиков, выбор цен, можно посмотреть результаты закупок в разрезе одного или нескольких заказчиков». По его словам, сегодня умение вести электронные торги — неотъемлемая часть профессии закупщика.

В Башкирской электросетевой компании еще в 2013 году начали внедрять ERP-систему, которая позволила централизовать и автоматизировать все закупки. «Это значительно снизило все издержки, к тому же такая централизация дала возможность собирать очень крупные лоты и покупать продукцию по оптовым ценам», — подчеркивает Анато-

лий Пискунов, начальник департамента организации закупок БЭСК. — Раньше это были бы мелкие партии и совсем другая цена. Сейчас мы получили возможность работать непосредственно с производителем». Одна из основных целей закупочного блока компании — чтобы закупочные цены не росли быстрее инфляции, а еще лучше, если они будут расти медленнее. По признанию господина Пискунова, в компании начали заниматься электронными закупками в большей степени по требованию закона, однако впоследствии в БЭСК почувствовали выгоду от такой трансформации. «Благодаря ЭТП выросла конкуренция среди поставщиков, а это дает нам возможность найти оптимального поставщика», — замечает Анатолий Пискунов. По закону тарифы на передачу электрической энергии не могут расти быстрее инфляции. Это значит, что выручка компании искусственно ограничена, в то время как компания приходится покупать товары и услуги по ничем не ограниченной цене. «Обычный бизнес повышение закупочных цен может переложить на своего потребителя, тогда как мы не обладаем таким маневром. Но да-

же в таких условиях с помощью ЭТП и открытых закупок нам удается добиваться эффективности», — рассказывает господин Пискунов.

НПК «Уралвагонзавод» объединяет более 40 предприятий — коммерческих, научных, конструкторских и других. В корпорации в 2013 году решили объединить все дочерние предприятия в централизованную систему закупок. «Нашей целью было получить максимальный экономический эффект, в первую очередь путем консолидации максимального количества одинаковых номенклатур в закупках», — говорит Дмитрий Ельников, начальник управления по организации закупочной деятельности УВЗ. Речь идет, например, о горюче-смазочных материалах, инструменте, то есть тех позициях, которые потребляют все производственные предприятия НПК.

В корпорации рассматривали несколько вариантов реструктуризации. «Можно было отобрать номенклатуру у предприятий и сделать единый закупочный центр. Можно было выделить структурные подразделения на предприятиях и подчинить их единому центру.

## Профессия: закупщик

— образование —

Специалисты по закупкам в современных компаниях приобретают ключевое значение, поскольку от их квалификации и работы зависит экономическая эффективность бизнес-процессов. Правда, в России до сих пор фактически нет специальных образовательных программ. Мы попытались разобраться, откуда берутся специалисты в этой области, как менялась профессия и какими качествами должен обладать современный закупщик.

### Куда пойти учиться

В общероссийском классификаторе специальностей по образованию отсутствует какое-либо упоминание профессии «закупщик», «снабженец» или чего-то подобного. В сентябре Министерство труда и социальной защиты РФ сделало первый шаг к оформлению их статуса: утвердило профессиональные стандарты для специалистов и экспертов в сфере закупок. Тем временем в бизнес-среде уже выработались негласные требования к специалистам, занимающим соответствующую должность. Менеджеры по подбору персонала обычно хорошо понимают, какой человек смог бы этим заниматься.

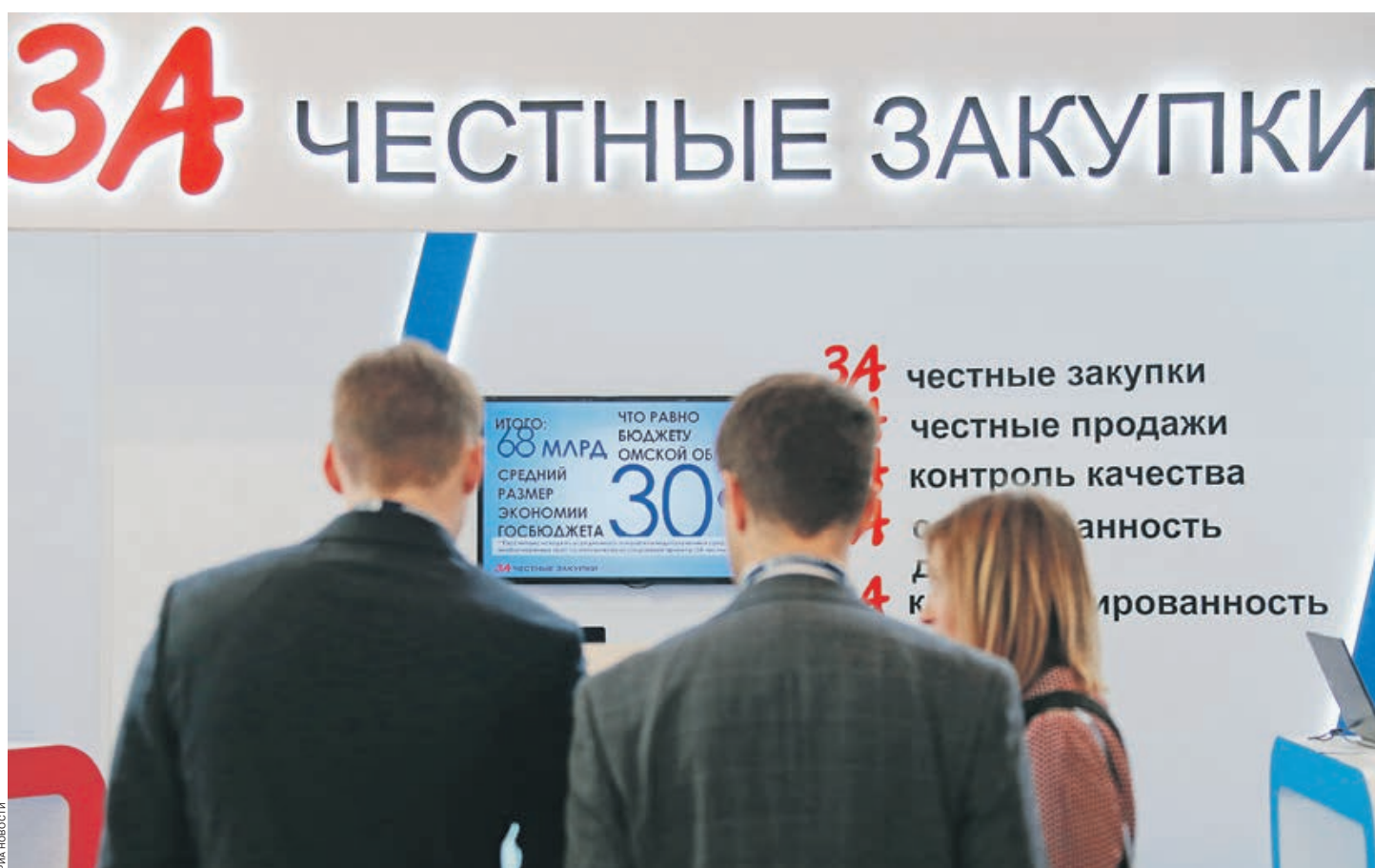
«Как ни странно, но полноценно закупкам нигде не учат», — говорит руководитель отдела технических закупок компании «Метро Кэш энд Керри» Екатерина Баранникова. — Есть образовательные программы по госзакупкам (ФЗ-223 и ФЗ-44), а в ВШЭ и других вузах обучают логистике. Но закупкам в классическом виде — управление поставщиками, категорийный менеджмент и так далее — в России пока не учат. По ее словам, в зарубежных странах в рамках некоторых программ MBA имеются отдельные модули по международным закупкам (global sourcing). «У нас рано или поздно к этому тоже придет», — уверена Екатерина Баранникова.

То, что ситуация с образованием в области закупок действительно сложная (впрочем, как и во многих других направлениях высшего и профессионального образования в России), видно по специалистам. Все они приходят в профессию в лучшем случае из смежных областей. Так, начальник отдела обеспечения Генерирующей компании Артур Шагимуллин по образованию инженер-технолог. «На закупщика действительно нигде не учат», — соглашается он, — но можно окончить курсы, попробовать сложить воедино знания из разных областей — техническая специальность, экономика, юриспруденция, материально-техническое снабжение, логистика».

Директор департамента организации тендерных процедур РАО «АНК „Башнефть“» Александр Казанский пришел в профессию в качестве специалиста отдела закупок АНК «Башнефть», что позволило быстро вникнуть в структуру и специфику закупок вертикально интегрированной нефтяной компании. «Большим плюсом для руководителя закупок подразделения является знание специфики закупаемой продукции», — замечает он.

Елена Тимофеева, заместитель начальника отдела по закупкам компании «Жировой комбинат» по образованию менеджер по организации транспортных перевозок. А директор по закупкам компании «МегаФон» Антон Селявко изначально специалист в области оценки инвестиционных проектов. «Потом я получил образование в области математического моделирования, оценки бизнеса», — рассказывает господин Селявко. — Но закупки, по сути, тоже оценка того, что нам предлагают поставщики».

Как видно, карьерный путь нынешних закупщиков весьма витиеватый и разнообразный. Сложно предсказать, как нужно действовать, если кто-то, допустим, мечтает стать закупщиком. Здесь нет понятного маршрута. Где и чему учиться, тоже не совсем понятно. Ясно лишь, что в этой деятельности помогает знание специфики бизнеса работодателя.



Работа снабженцев сильно изменилась с появлением электронных торговых площадок

### Пусть меня научат

По мнению Елены Пластининой, к.э.н., ведущей кафедрой государственного и муниципального управления, проректора по научной работе Государственной академии им. Н. П. Пастухова, в стране системные проблемы с образованием в области закупок. «Например, во Франции образование в этой сфере контролируется на уровне правительства. Там есть специальные обучающие центры, которые финансируются правительством из целевых средств, а образовательные программы согласуются тоже на уровне правительства. У нас в стране такого системного подхода нет — многие закупщики обучаются за свой счет. К тому же действительно качественное образование у нас трудно получить», — объясняет Елена Пластинина. Главный критерий качества программы — получение практических навыков, чтобы специалист не приходилось обучать в процессе работы. «На хороших образовательных программах будущие специалисты по закупкам получают прикладные навыки. Такие программы на 60% состоят из изучения кейсов, моделирования реальных ситуаций, так что после обучения у закупщика нет страха перед реальной практикой», — продолжает Елена Пластинина. Качественное образование в этой сфере тем более важно, что с каждым годом, по крайней мере в области регулируемых закупок, усложняется законодательство, а вместе с ним возрастает требования к специалистам. Так, согласно приказам Министерства труда, закупщик доходит до восьмого квалификационного уровня. Следующий — девятый — уже уровень министра. «Это очень сложная профессия, которая за последние 15 лет чрезвычайно усложнилась. Например, в закупочных контрактах далеко не каждый арбитражный судья разбирается», — резюмирует Елена Пластинина.

Ситуация усложняется тем, что в федеральном законе прописаны требования к квалификации специалистов, но никакие требования к образовательным программам нет, замечает Ольга Миронок, заместитель проректора МГУ им. М. В. Ломоносова и эксперт Минэкономки по вопросам образования в сфере закупок. «Сейчас нет необходимости в высшем образовании в этой сфере, потому что спрос на специалистов с такими дипломами на рынке небольшой», — объясняет Ольга Миронок. — Впоследствии такое образование появится в трех-четыре ведущих вузах страны». Работодатели предпочитают нанимать специалистов с квали-

фикацией в других областях и дополнительным образованием в сфере закупок.

Сейчас необходим контроль качества образования, однако это комплексная проблема, уверена специалист. «Для государственных закупок нельзя ввести строгую сертификацию, как, например у аудиторов. Если мы сейчас пойдем по этому пути, то в госзаказе наступит кадровый голод. Ведь у заказчиков на таких специалистов практически нет конкуренции на вакансиях, потому что в госзаказе нет нормальных условий для сотрудников. Поэтому все подобные изменения должны происходить параллельно с улучшением условий для специалистов», — объясняет Ольга Миронок. Проблема в том, что в России у госкомпаний нет КР вообще и на закупки в частности, — говорит она.

Дефицит в сфере высшего образования отчасти компенсируется качественными программами дополнительного образования. В частности, РАНХиГС при президенте РФ и ВШЭ проводят очное обучение в сфере госзакупки, а Государственной академии им. Н. П. Пастухова и МГУ им. М. В. Ломоносова предлагают программы, сочетающие теорию и обучение управленческим навыкам.

### Необратимые изменения

Деятельность закупщиков эволюционирует, и профессия серьезно изменилась за последние 15 лет. «В начале 2000-х все жили одним днем, а главной целью закупки было получить наименьшую цену», — рассказывает Елена Тимофеева. — Закупщик занимался и планированием, и закупкой, и доставкой, и ценообразованием, но все это выполнялось на довольно примитивном уровне с калькулятором в руках, в лучшем случае в Excel. Сегодня у закупщика изменился функционал и в то же время значительно углубился». По словам Елены, очень большое внимание уделяется оперативному и стратегическому планированию. Если раньше закупщики анализировали рынок в основном на предмет поставщиков и предлагаемых ими цен, то сегодня изучение рынка более многофакторное. Исследуются конкуренты компании, их поставщики, производители, в том числе потенциальные, поставщики поставщиков, отслеживаются все изменения на рынке. «Например, оцениваются финансовое состояние поставщика, профессионализм его сотрудников, потому что важно иметь надежного во всех смыслах этого слова партнера», — говорит Елена Тимофеева. — От закупщика теперь требуются профессиональные переговорные навыки более высокого уровня, так как основной целью стало взаимовыгодное долговременное сотрудничество».

«На начальном этапе развития закупки носили скорее поддерживающий, административный характер, а специалист по закупкам выполнял функции клерка», — говорит Екатерина Баранникова. «Со временем профессия приобрела стратегический характер, особенно в развитых компаниях, где директора по закупкам входят в совет директоров и полноценно разрабатывают бизнес-стратегию корпорации», — объясняет Екатерина Баранникова. Поскольку закупки генерируют экономию, оптимизируют затраты и повышают качество сервиса, все больше компаний интегрируют закупки в свои стратегические процессы. «Современный менеджер по закупкам занят оптимизацией бизнес-процессов, созданием дополнительной ценности для компании, а не только закупкой по ценам ниже бюджета», — говорит руководитель отдела технических закупок «Метро Кэш энд Керри» По ее мнению, такие сотрудники сегодня вырастают из сектора FMCG западных компаний, где сосредоточены лучшие мировые практики: «Там очень развита конкуренция, поэтому компании стремятся экономить буквально каждый цент, непрерывно оптимизируя процессы. Причем эта экономия лежит не на поверхности — до нее нужно добраться, как за яблоком, которое спряталось в листе на самом верху дерева».

### Кто все эти люди

Мало кто в детстве мечтает стать закупщиком или снабженцем. Но эти люди невероятно увлечены своей деятельностью. «Как говорят американцы, по известным причинам профессию надо менять раз в три года. Так вот профессию закупщика менять не хочется, так как каждая закупка дает новый опыт, новые вызовы», — объясняет свою любовь к профессии Александр Казанский. — Здесь все постоянно меняется, это постоянный стресс, без которого уже не можешь жить». Он считает свою профессию уникальной и постоянно объясняет это своим сотрудникам: нигде больше не требуется такой разносторонности мышления и познаний. «Не так много профессий, которые позволяли бы так расширять кругозор», — уверен господин Казанский. — Через закупщика проходит вся потребность компании, и так или иначе ты погружаешься в специфику всех вопросов, начинаешь понимать, что происходит в компании в целом, а твоя компетенция выходит на новый уровень».

Артур Шагимуллин уверен, что в этой профессии требуются определенный склад ума и желание действовать по иногда непонятной, неопределенной программе. «Иметь возможность связывать людей

из абсолютно разных отраслей и направлений, находить какой-то консенсус для коллег, которые порой говорят на разных языках и не хотят друг друга понимать», — вот это мне кажется и есть профессиональное отличие закупщика от других профессий», — считает он.

По словам специалистов, большую часть времени занимает переговорный процесс. «Очень люблю переговоры! — говорит Елена Тимофеева. — Мне нравится достигать поставленных в них целей, и что уж скрывать, люблю и отжать. Еще мне нравится открывать что-то новое в закупках, потому что здесь колоссальный простор для различных интересных идей. В любой процесс можно привнести что-то новое. И я горжусь, что во многом благодаря работе нашего отдела такое большое предприятие, как «Жировой комбинат», выпускает для наших любимых покупателей качественные, очень вкусные и доступные по цене продукты. В результате работы именно отдела закупок компании удается держать цены на привлекательном уровне для покупателей». «Квалифицированный закупщик должен разбираться во всех сферах деятельности компании на необходимом уровне, а сам он является золотой серединой между эффективностью и целесообразностью, качеством и ценой», — резюмирует Александр Казанский.

Екатерина Баранникова утверждает, что в закупках невозможно момент, когда можно остановиться и сказать: «Мы достигли идеала, абсолютного совершенства». «Здесь происходит постоянная трансформация. Меняется бизнес, экономическая ситуация, и всякий раз приходится лавировать, думать вперед, чтобы делать закупки эффективными. Происходит постоянный поиск новых решений и оптимизация процессов. Хороший менеджер по закупкам — это тот, кто мыслит как предприниматель, владелец своего бизнеса, кто воспринимает закупки как интегрированную функцию внутри компании», — убеждена госпожа Баранникова. — Нужно мыслить широко, а не думать только о том, как провести тендер и закупить определенный товар или услугу». По ее словам, необходимо смотреть, как конкретные закупки повлияют на весь бизнес в целом, какова будет стоимость владения товаром или услугой, чтобы закупка действительно принесла эффективный экономический результат для компании: «Это очень увлекательный процесс. Я люблю закупки всей душой, потому что это микс взаимодействия с внутренними клиентами, поставщиками, миром и здесь можно действительно добиться экономического эффекта для компании. Для меня важно всякий раз находить новые возможности даже в рутинных операциях и двигаться вперед. Чем сложнее бизнес-задача в закупках, тем большее удовольствие для меня ее решить».

Антон Селявко также отмечает, что каждый проект — это всегда что-то новое, даже если нечто похожее уже было в компании. «Всегда надо заново вникать в то, в чем действительно нуждается компания, разбираться в техническом задании и технических требованиях, оценивать предложения поставщиков и всегда пытаться достичь лучшей цены при лучшем качестве», — рассуждает он. По словам господина Селявко, самое сложное в работе — это найти компромисс между желанием внутреннего заказчика «купить что-то побыстрее и подороже» и целесообразностью этой покупки. «Не всегда это „что-то“ действительно нужно, а тем более быстро, и мы стараемся все вместе разобраться и проанализировать потребность, найти альтернативы. Надо смиряться с тем, что такие сложности в разности подходов инициатора и закупщика будут всегда, и важно не допускать конфликтов. Самое сложное — наладить эффективную кооперацию между закупками и всеми отделами компании, чтобы люди слушали и слышали друг друга, старались помочь, ведь без кооперации невозможно достижение общих целей», — говорит Антон Селявко.

Алексей Упатов