

14 Рынок достиг зрелости, в следующем году начнется консолидация, выживут не все

15 Как становятся закупщиками, если вузы этому не учат? Профессионалы делятся своими историями

# «Сегодня рынок уже достаточно развит»

Трансграничная торговля — острая тема, которая активно обсуждается на рынке электронных закупок. **Александр Бойко**, председатель совета директоров компании B2B-Center, рассказал и о других тенденциях: как изменился рынок и что ждет его в будущем.

— частный бизнес —

— **Насколько изменился рынок электронных закупок за время его существования?**

— Без ложной скромности могу сказать, что наша компания — один из родоначальников рынка. Мы создали этот бизнес, когда рынок только зарождался, и были одними из тех, кто заложил все принципы, по которым он сегодня функционирует. Сегодня продолжаем формировать регулирующую среду для закупочной деятельности. Наш подход — идти в первую очередь от потребностей тех, кто покупает. Вокруг спроса формируются предложения.

Сегодня рынок достаточно развит и никого не удивит словами «электронные торги». Выработаны основные принципы, подходы, правила. Профессия закупщика получила признание. Один из признаков этой зрелости — наша премия «Лидер конкурентных закупок». Людям, которые занимаются данной деятельностью, стали важны признание профессионального сообщества, оценка их работы, способностей. Ведь исторически так сложилось, что в нашей стране закупки воспринимаются как что-то теневое, некая слабо контролируемая деятельность. Благодаря использованию электронных торговых площадок это уже давно не так, но со стереотипами приходится бороться. В том числе наша компания этим активно занимается, рассказывая о том, что закупки — абсолютно прозрачная и понятная деятельность.

— **Какие еще сложности вы видите на рынке, которые приходится преодолевать?**

— К сожалению, в стране даже такой специальности, как «закупщик», по-прежнему нет. Когда-то эти люди назывались снабженцы, но они не были дипломированными профессионалами — это неофициальный термин. Обычно они получали какое-то профильное образование, а потом по складу своего характера, по своим способностям становились снабженцами. Это должны быть очень коммуникабельные люди, умеющие найти, договориться, убедить. В нашей стране, в которой долгое время существовал дефицит, люди, которые умеют что-то достать, были на вес золота. На каждом предприятии был такой человек, но специальности никогда не существовало.

Закупщики и поставщики звонили друг другу, делились информацией. Это была своего рода социальная сеть, но без интернета. Фактически мы воспроизвели эту систему в электронном виде, создали среду, в которой взаимодействие стало развиваться по определенным законам.

Сейчас стали появляться спецкурсы, которые читают в различных ву-

зах. Думаю, что ситуация будет меняться в ближайшее время. Очень востребованы специалисты в области госзаказа. Я уверен, что вскоре таких людей будут готовить профессионально, они появятся в каждом бюджетном учреждении.

Мы со своей стороны постоянно занимаемся обучением специалистов, повышением их квалификации, чтобы они могли работать на любых электронных площадках, понимали суть электронных торгов. Ведь совершенно ясно, что правильное построение закупочной деятельности — это необходимо для каждой организации.

— **На что вы опираетесь при встраивании процессов и правил? На западный опыт ориентируетесь?**

— Основу так или иначе дают жизнь, практика, опыт и здравый смысл. Я очень много в своей жизни занимался темой функционирования предприятий. Если организация не очень хорошо себя чувствует, то в России это часто происходит из-за того, что оно слишком много тратит. Оптимизация затрат всегда приводит к оздоровлению бизнеса. Организация закупочной деятельности — это, наверное, один из самых простых и быстрых путей привести в порядок любое предприятие. Очень редко причиной проблем является ущербность используемой технологии, в этом случае предприятие просто не выживет. Чаще всего компания просто закупается слишком дорого, а потом не может продать свою продукцию. Снижает цены, возникают убытки, которые оно не успевает покрыть. Это прямой путь к банкротству. Конечно, производительность труда тоже серьезный фактор, который стоит учитывать. Но начинать необходимо с повышения эффективности закупок.

— **Давайте обозначим тренды, что сейчас происходит, насколько процесс оздоровления далеко ушел, насколько эти методики, приемы закупочной деятельности, правила проники в коммерческий сектор?**

— В коммерческом секторе все больше и больше владельцев предприятий осознают, что правильной построения закупочная деятельность, когда все покупаешь по оптимальной цене, позволяет твоему товару быть конкурентоспособным.

В первую очередь это понимание возникло в крупных компаниях, а вместе с ним стали использовать соответствующие инструменты. Здесь, как правило, закупочная деятельность уже строго регламентирована, схемы закупок утверждаются на уровне акционеров.

Сегодня мы видим, что ЭТП осваивают компании меньшего размера. Они долгое время торговали



как могли, без системы. Правила закупочной деятельности в них не такие строгие, часто они покупают что-то без конкурсов и сложных регламентов.

Такие компании пришли к пониманию, что долгое время видели только узкий круг привычных поставщиков, это их устраивало. Но сегодня жизнь заставляет искать возможности экономии, расширять список партнеров. Поэтому они все больше интереса проявляют к нашему Каталогу товаров и услуг, с помощью которого можно быстро найти нужный товар, изучить конкурентные предложения и быстро купить то, что нужно. Это не просто доска объявлений: мы даем возможность получить коммерческое предложение, выбрать логистическую компанию и заключить договор. И все это в электронном виде. Используется электронная цифровая подпись, все сделки легальные, юридически значимые. То есть созданы все условия, чтобы сделка состоялась онлайн.

Мы стремимся предоставить такой же простой и быстрый способ купить что-то, как в обычном интернет-магазине, но со всем функционалом по оформлению сделки, который требуется бизнесу. В2С-рынок на сегодняшний день совершил глобальный рывок. Китайская компания Alibaba за один день продала товаров на \$14 млрд. Торговля в В2С-секторе обладает не меньшим потенциалом. Количество потребителей в штуках меньше, но цена потребляемых товаров больше на несколько порядков. Поэтому здесь объемы продаж будут значительно выше. Это следующий шаг для нашего рынка.

— **Но не возникает ли в этом сегменте конкуренция с обычными интернет-магазинами типа Alibaba? Фактически там тоже компании закупаются, делают мелкооптовые закупки, к примеру 1 тыс. пишущих ручек, 50 стульев и т. д.**

— Такие закупки — это уже корпоративный сегмент. Даже купить все для кафе (столы, салфетки, тарелки, заливки и пр.) — это сделка из разряда В2В. Действительно, на сайтах интернет-магазинов выставляются в

каталоге появляются китайские товары, и их можно будет заказать, как в обычном интернет-магазине. Также можно будет зайти на страницу производителя и сделать заказ каких-то специфических товаров с подтвержденным качеством. XBNiao проверит каждого производителя, прежде чем он появится на ЭТП, и проведет экспертизу товаров. Если они будут отличаться от эталона, то поставщик не сможет участвовать в торгах.

Деятельность XBNiao по нашему соглашению одобрена и контролируется на самом высоком государственном уровне. Власть Китая активно борется с проблемой низкого качества поставляемых на экспорт товаров. Кроме того, эта компания — быстро развивающаяся платформа, которая хорошо показала себя на массовом рынке, имеет \$300 млн выручки при обороте \$2 млрд. Так что я уверен, что у нас все получится.

— **То есть XBNiao уже работает по такой схеме?**

— Сейчас по такой схеме они работают в В2С-сегменте: поставляют гарантированно качественные товары. За три года работы у компании было всего несколько случаев возврата денег за некачественный товар. Мы очень тщательно подходим к выбору такого рода партнеров, потому что единственная ошибка в В2В-сегменте может сильно подкосить репутацию. У нас не должно быть плохих товаров.

Когда вы покупаете майку, которая после первой стирки села на три размера, вы пострадаете, но экономика этого не заметит. Если что-то произойдет с трансформатором для подстанции, то это создаст проблемы многим предприятиям.

Конечно же, наша площадка двусторонняя, на ней можно будет предоставлять и российскую продукцию. В Китае можно поставлять огромное количество товаров. Китайцы готовы покупать российское химическое сырье, дерево, сельхозпродукцию практически в неограниченных количествах: рис, зерно, овощи и т. д.

— **Как вы думаете, какие товары будут покупать в Китае российские компании?**

— Мы провели анализ наиболее востребованных товаров в России, и, скорее всего, именно они будут интересовать наших потребителей. Это оборудование для металлургических комбинатов, металлопрокат, литье, спецтехника, запчасти к ней, резинотехнические изделия, электротехническое оборудование, буровое оборудование, запчасти к нему, строительные материалы, огнеупорные изделия, измерительные приборы, аппаратура, телекоммуникационное оборудование, компьютеры и оргтехника, строительные материалы, комплектующие изделия, все для дома и офиса, транспортные средства, спецтехника, насосы, оборудование насосов, химическая продукция, химические элементы, вещества, соединения, кабели электротехнические. Это я прочитал лишь небольшую часть очень длинного списка, который мы составили.

— **В этом процессе есть еще один компонент — доставка. И вы здесь ничего не можете гарантировать. А мы все знаем, как работают у нас железные дороги, контейнерные перевозки и так далее.**

— Вы абсолютно правы. Это один из основных вопросов, который беспокоит и нас, и китайцев. На нашей площадке представлено большое количество логистических компаний, которые оказывают услуги по перевозке грузов, приобретаемых внутри нашей системы. Есть компании, которые работают в 50 странах мира, занимаются доставкой всеми видами транспорта.

Можно выбрать, кто, за какие деньги и в какой срок будет доставлять купленный товар. Это точно такой же контракт покупки услуг, как при покупке товара. Заказчики оставляют отзывы о логистических компаниях, есть рейтинг. Всегда можно выбрать ту, где меньше рисков, но стоимость выше или наоборот.

Есть компании — таможенные брокеры. Причем у нас на сайте процесс закупки прозрачен, а значит, таможенный офицер может быть уверен, что в контейнере будет именно данный товар с известной стоимостью. Исключается ситуация, когда на бумаге везут доски, а внутри — мебель, когда занижаются инвойсы и так далее. Сейчас мы стремимся к реализации идеи электронной таможенной декларации, которая будет включать расчет, платеж и оформление всех необходимых документов. Работаем над тем, чтобы по нашим доставкам таможня давала зеленый коридор.

— **Вы планируете работать с другими странами?**

— Мы открыли торговлю с Турцией, но пока не смогли обеспечить большого потока сделок. Всерьез думаем о выходе в Бразилию и Индию. Но сначала наладим процесс торговли с Китаем в партнерстве с XBNiao. Сейчас у этого проекта самый высокий приоритет.

— **Почему страны БРИКС? В России тоже экономика, в Бразилии тоже замедление...**

— Все равно это развивающиеся страны, где многие рынки еще формируются. В Европе, например, очень сложно внедрить такие системы, как наша. Они привыкли работать так, как работали: заключают пятилетние контракты и все еще живут по долгосрочным планам. Бессмысленно пытаться объяснить им, что каждый день можно делать закупки и существенно экономить. У них все уже устоялось, заостенело. А в таких странах, как Бразилия, Мексика, люди стремятся к росту, к изменениям. Активно развивается Вьетнам. В Африке мы работаем с Нигерией и Кенией по экспорту российских товаров. Там есть четкое понимание, что европейское — это дорого, а российское приемлемо по цене и качеству. Развитие трансграничных проектов — одно из главных преимуществ электронной торговли. Потенциал торговых площадок для бизнеса не меньше, чем в потребительском сегменте.

## Профессиональная оценка

— премия —

19 ноября прошло ежегодное вручение премии «Лидер конкурентных закупок», которой награждаются профессионалы, добившиеся значительных успехов в данной области.

«Лидер конкурентных закупок» — это сугубо профессиональная премия, о которой мало знают вовне, но она кажется в разы полезнее и важнее, чем раскрученный конкурс типа «Человек года».

Закупки на первый взгляд простая тема — все мы покупаем что-то всю жизнь. Но если копнуть глубже, для обывателя тут темный лес. Если не вдаваться в дебри терминологии, то смысл закупочной функции в бизнесе можно свести к следующей формуле. Всем компаниям нужно что-то покупать, в идеале — максимально качественное и недорогое. Специалисты по закупкам всеми силами пытаются этого достичь, и те компании, чьи сотрудники ближе всех подбираются к идеалу, получают огромное преимущество в виде экономлен-



ных денег. Сохраненные финансовые ресурсы можно вложить в развитие и улучшение работы всего предприятия. А чем эффективнее работает компания, тем лучше становится всем, и, как следствие, пользу получают целые отрасли и экономика вообще. Поэтому премию «Лидер конкурентных закупок» можно смело называть точно так же, как ее раскрученную коллегу: все лауреаты достойны звания «Человек года», поскольку, как говорится, «вносят неоценимый вклад» и при этом без лишнего шума.

**Торговая традиция**

В текущем году премия вручалась уже в четвертый раз. Ее инициатором в 2012 году стала компания B2B-Center — электронная торговая площадка (ЭТП), с помощью которой заказчики автоматизируют закупки, а поставщики получают возможность участвовать в них.

Профессиональный конкурс должен быть открытым и честным, решили в B2B-Center с самого начала. Поэтому победителей выбирает независимый общественный совет из

признанных на рынке экспертов, представителей университетов, обществственности, чиновников, руководителей-закупщиков крупнейших компаний России. Каждый из них оценивает анкеты претендентов и высказывает свое мнение.

С каждым годом число участников конкурса растет, выбор жюри, состоящего из 32 экспертов, становится все сложнее. В этот раз было прислано 217 заявок в 9 номинациях.

Первыми наградить решили поставщиков. ABBYY LS был признан поставщиком года. «Очень приятно, что наша компания была оценена столь высокой наградой. Отрасль закупок меняется, основным преимуществом компаний-поставщиков становятся технологии. Благодаря нашей уникальной разработке SmartCAT, которая автоматизирует процесс перевода и не имеет аналогов в России, нам удалось установить новые стандарты скорости и качества перевода при общем снижении затрат», — заявил Алексей Меркурьев, руководитель отдела продаж технологий ABBYY LS. c 14



# Review КОНКУРЕНТНЫЕ ЗАКУПКИ

## Органический рост

Рынок электронной торговли в сегменте B2B — один из секторов экономики, в котором наша страна не отстает от развитых государств. Этому способствуют регуляторы, устанавливающие понятные правила торговли и функционирования электронных торговых площадок (ЭТП). Бизнес также оценил эффективность этого инструмента и активно его осваивает. Рынок зрелый, но потенциал все еще велик — лишь 15% всех сделок в РФ проходят через ЭТП.

### — тенденции —

Электронные торговые площадки существуют в России уже более десятилетия. По словам генерального директора B2B-Center Алексея Дегтярева, российский рынок электронной торговли находится на уровне ведущих европейских экономик. Доля проникновения этих технологий растет с каждым годом. Так, в 2013 году около 14% закупок в B2B-секторе осуществлялось ЭТП. В 2014-м — 15%. При этом российский рынок развивается темпами, опережающими европейские. По экспертной оценке B2B-Center, в текущем году доля проникновения электронных торгов в России превысит аналогичный европейский показатель.

Общий объем электронной торговли в стране в 2014 году составил 20,5 трлн руб. Из них сегмент B2C (розничные продажи) — 0,7 трлн руб., B2G (госзакупки) — 5,5 трлн руб., B2B (государственные компании) — 9,2 млн руб., B2B (коммерческие компании) — 5,1 млн руб.

По оценкам B2B-Center, из-за сложной экономической ситуации в 2015 году рынок электронных закупок в сегменте B2G сократился: в первые три квартала по сравнению с аналогичным периодом 2014 года объемы закупок снизились на 8%, а их количество — на 4%.

В корпоративных закупках ситуация иная. На рынок продолжают выходить новые заказчики: число процедур увеличилось на 8%. Но параллельно идет процесс сокращения инвестиционных расходов. По словам Алексея Дегтярева, рост объемов торговых процедур есть, но незначительный. Заметный рост электронных закупок демонстрируют только отдельные компании, которые реализуют масштабные проекты.

Дмитрий Миндич, ведущий аналитик рейтингового агентства RAEX («Эксперт РА») и руководитель проекта «ЭТП в России: кто есть кто», комментирует: «В изучаемом нами сегменте закупок крупнейших компаний в 2014 году намечался небольшой, в пределах 5%, спад оборота рынка межкорпоративной электронной торговли. Причем сокращение оборота затронуло закупки как частных компаний, так и компаний с госучастием». По предварительным оценкам RAEX, эта тенденция сохранилась и в 2015 году: рынок в этом сегменте балансировал между стагнацией и спадом. При этом по итогам 2014 года значительно, примерно на 30%, уменьшилась средняя стоимость одной за-

купки. «Причем впервые уменьшение средней „стоимости чека“ по итогам года было отмечено еще в 2013 году, когда о грядущем кризисе говорили гипотетически. Косвенно это говорит о том, что перечень закупаемой номенклатуры под влиянием спада в экономике практически не изменился, однако компании стали экономить за счет сокращения объемов или уменьшения стоимости закупок», — объясняет Дмитрий Миндич.

Он утверждает, что причина лежит на поверхности: объем рынка электронной торговли B2B — это производная от состояния экономики в целом. Спад деловой и инвестиционной активности компаний не мог не отразиться на показателях их закупочной деятельности. Эта тенденция уравновешивалась тем обстоятельством, что рынок еще очень далек от насыщения. «Кризис стимулировал внедрение электронных закупок в компаниях, которые их ранее не использовали. А корпоративные заказчики, которые ранее уже присутствовали на электронном рынке, планомерно наращивали долю закупок, проводимых в электронной форме. Электронные закупки — достаточно эффективный инструмент снижения затрат как на материально-техническое обеспечение компании, так и на организацию закупочной деятельности, и компании этим пользуются в непростых экономических условиях», — добавляет господин Миндич.

Он также отмечает, что за последнее время случился приток новых крупнейших корпоративных заказчиков на рынок электронной торговли B2B и наращивание доли закупок в электронной форме заказчиками, которые уже присутствовали на этом рынке. Это в значительной мере нивелировало спад объемов межкорпоративной торговли, вызванный снижением деловой и инвестиционной активности компаний.

«Можно уверенно говорить о том, что рынок избежал „жесткой посадки“, а рост клиентской базы и активности крупнейших корпоративных заказчиков закладывает основы для восстановления быстрого роста рынка после завершения острой фазы экономического кризиса», — говорит он.

### Путь развития

Одним из определяющих трендов на рынке ЭТП остается государственное регулирование. Правительство неоднократно высказывалось о необходимости введения строгих правил работы площадок для проведе-

ния закупок в рамках закона №223-ФЗ. В следующем году должен пройти отбор универсальных площадок и для сферы госзаказа, и для закупок госкомпаний. Игроки надеются, что отбор будет проходить по прозрачной, открытой процедуре, с единными требованиями для всех, объективной проверкой возможностей, участвующих в конкурсе ЭТП. В любом случае этот шаг регуляторов приведет в консолидации рынка — можно ожидать, что некоторые площадки исчезнут или будут поглощены более сильными игроками.

Трансграничная торговля — второй сильный тренд, который проявляется в стратегиях многих игроков. Так, Tender.pro сосредоточились на торговле с Китаем. B2B-Center запускает в следующем году торги с этой же страной. Из-за изменений курса рубля крупные заказчики все чаще смотрят на азиатские рынки. Некоторые клиенты ЭТП уже покупают серьезное оборудование в Китае, но при этом вынуждены либо открывать собственное представительство, либо отправлять своих представителей в зарубежную страну для контроля качества поставляемой продукции до ее отгрузки. В единичных случаях это работает, но для массовых закупок издержки высоки.

В B2B-Center уверены, что по этой причине в ближайшие годы будут выстраиваться механизмы осуществления закупок в Китае при помощи зарубежных партнеров — электронных площадок, маркет-плейсов, которые смогут обеспечить прозрачность характеристик покупаемых товаров и их качества. Именно для этого B2B-Center заключил договор с китайским партнером, который будет контролировать качество поставляемой в Россию продукции и проверять всех поставщиков.

Помимо Китая в B2B-Center видят существенный потенциал в торговле с Индией, Бразилией и другими странами Латинской Америки и Африки. Здесь существует ряд барьеров: отсутствие единых стандартов электронного документооборота, таможенного оформления и расчета логистики. Руководство B2B-Center общается с государственными структурами и зарубежными коллегами на эту тему в надежде эти проблемы нивелировать.

Третья тенденция рынка ЭТП — формирование отдельного сектора заказчиков из числа средних и малых предприятий. Для них создаются специализированные интернет-магазины и маркет-плейсы, которые автоматизируют взаимоотношения таких компаний друг с другом, сокращают время на проведение сделки и оформление документации. При этом сама процедура закупки гораздо проще, чем электронные тендеры на ЭТП, и близка к формату обычных интернет-магазинов.

Проникновение услуг ЭТП в сегменте межкорпоративной торговли продолжает увеличиваться, и кризис лишь подстегнул этот процесс. Если говорить о 200 крупнейших компаниях (входят в рейтинг

RAEX-600), которые РА наблюдает уже третий год подряд, то по итогам девяти месяцев 2015 года закупки на внешних или корпоративных электронных площадках проводили почти 75% из них. «Таким образом, доля крупнейших компаний, использующих электронные закупки, за год выросла, по нашим прогнозам, на 10 п. п. против 6 п. п. в 2014 году», — уверен господин Миндич.

В целом рынок, по мнению аналитиков RAEX, растет за счет уже сформировавшихся массовых сегментов. Крупнейшие корпоративные заказчики ведут себя консервативно. В электронную форму они переводят закупки товаров и услуг, по которым на ЭТП уже проводятся значительные объемы торгов и давно сформированы большие пулы заказчиков и поставщиков. «Инноваторов», которые рисковали бы закупать на ЭТП сложные или относительно редкие товары, и тем самым вкладывались бы в создание новых ниш, среди крупнейших компаний очень мало.

При этом, по данным RAEX, корреляция между изменением объема инвестиций компаний и изменением объема проводимых ими электронных закупок слабая. «Но в будущем значение инвестиционных закупок для развития рынка B2B будет расти. Дело за малым — восстановить инвестиционную активность компаний хотя бы до докризисного уровня», — говорит Дмитрий Миндич.

### Развивающаяся конкуренция

Российский рынок электронных торгов в корпоративном сегменте в целом уже сформировался. Он существует больше десяти лет и развивается в условиях свободной конкуренции. По данным Минэкономки, в стране зарегистрировано свыше 120 электронных торговых площадок и электронных досок объявлений. Причем большая часть из них появились буквально за последние три-пять лет. Несколько лет рынок активно рос: число пользователей ЭТП увеличилось каждый год в среднем на 40–50%. Это привлекло множество предпринимателей в эту сферу деятельности.

Конкуренция заставляет ЭТП постоянно совершенствоваться: заказчики и поставщики могут выбирать площадки, основываясь на качестве, надежности сервиса, удобстве и соответствии принятым в конкретной компании правилам. Поэтому провайдеры ЭТП вкладывают значительные средства в развитие материально-технической базы, создание новых программных продуктов и повышение качества предлагаемых услуг.

Конечно, ЭТП отличаются по типам, объемам обслуживаемых торгов, количеству пользователей и так далее.

Принято считать, что на рынке функционирует несколько площадок так называемого первого эшелона и большее число — второго эшелона. Также существует несколько игроков, которые фактически выросли и продолжают «жить», обслуживая одного якорного клиента (так называемые кэптивные площадки).

Точных долей рынка, особенно по объему торгов, не знает никто, в том числе сами операторы ЭТП и регулятор. Собрать информацию такого рода пока никому не удавалось: рынок непрозрачен. Лишь отдельные игроки изредка раскрывают свои показатели.

Чуть более половины корпоративного рынка электронных торгов работает по правилам 223-ФЗ. Это значит, что здесь можно считать распределение долей. Но сложность в том, что известны лишь начальные цены, а не финальные. Так что подсчет в любом случае будет с существенной погрешностью.

Если основываться на мнении участников рынка, консолидированной позиции экспертов и открытых данных, список лидеров выглядит так: B2B-Center, ЭТП ПГБ, группа площадок «Фабрикант.ру», Сбербанк-АСТ (здесь много разнообразных средних и мелких МУПов и ФГУПов, которые проводят закупки по 223-ФЗ), ЭЭТП («Росэлтор»), «ОТС-тендер» (площадка для корпоративных торгов, созданная «РТС-тендером»). Это список без учета кэптивных площадок, хотя ЭТП ПГБ может такой считаться. Но помимо главного заказчика — группы Газпром — там также закупает несколько крупных внешних компаний.

По сути, в списке лидеров две частные площадки, ЭТП ПГБ и крупнейшие из сертифицированных для проведения торгов по 44-ФЗ площадок. На них, если не учитывать компании, использующие кэптивные ЭТП, приходится более 80% оборота в сегменте B2B.

По мнению Дмитрия Миндича, соотношение компаний, использующих внешние и корпоративные ЭТП, за год практически не изменилось: «Среди рассматриваемых нами крупнейших компаний внешними (независимыми) площадками для проведения закупок пользуются порядка 70%, корпоративными — порядка 25%, еще 5% пользуются и внешними, и кэптивными площадками. Поскольку мы рассматриваем лишь крупнейшие компании, которые традиционно стремятся полностью контролировать все этапы проведения закупок и могут позволить себе создание и эксплуатацию собственной корпоративной ЭТП, это говорит о том, что российские независимые площадки предлагают вполне конкурентоспособный набор услуг, который может удовлетворить запросы крупной компании».

По предварительным оценкам RAEX, кризис практически не повлиял на предложение и уровень конкуренции при проведении корпоративными заказчиками электронных закупок в массовых сегментах рынка. Можно предположить, что отток части поставщиков, которые были вынуждены уйти с рынка, был компенсирован притоком новых поставщиков, которые ранее обходились без электронного рынка, но сейчас вынуждены задействовать все доступные каналы продаж.

В целом прогноз на следующий год по этому рынку у всех экспертов позитивный: будет рост.

Светлана Рагимова

## Профессиональная оценка

### — премия —

Впервые в нынешнем году был определен лучший поставщик в номинации «Малый и средний бизнес». Победителем стала компания «Дорстройсервис-Уфа». На сцену вышел коммерческий директор поставщика Сергей Думинов. «Как-то непривычно получать награды. Чаще всего на работе какие-то другие вещи происходят», — сказал он. Зал весело зааплодировал. «В любом случае получить награду очень приятно, и наша компания прикладывает много усилий, чтобы заработать такую высокую оценку».

### Искусство покупать

Затем перешли к награждению закупок. Появление первого же лауреата на сцене, без сомнения, вызвало бы настоящий фурор: победителем в номинации «За вклад в развитие регулирования рынка конкурентных закупок» стал Сергей Кириенко, ныне генеральный директор ГК «Росатом».

Получать премию вышла Наталья Дорошенко, заместитель директора департамента методологии и организации закупок ГК «Росатом». «Хочу сказать большое спасибо уважаемым экспертам за признание наших заслуг. Наличие добросовестной конкуренции — это залог развития экономики нашего государства и каждой отрасли. Поэтому номинанты, вкладывая свой труд в развитие конкурентных закупок, помогают развитию экономики страны».

Победителей в категории «Профессионал конкурентных закупок» оказалось целых два. Андрей Бойко, коммерческий директор B2B-Center, рассказал, что в этой персональной номинации было 19 претендентов, а победителей — 2, потому что они показали одинаковый результат. Основные критерии, по которым определяется лучший директор по закупкам, — удовлетворение потребностей компании в результате проведения закупок, влияние на закупочную культуру в организации, а также соотношение количества проводимых в течение года торговых процедур к численности персонала закупочного подразделения. Сначала премию

вышел получать Юрий Ушаков, директор департамента закупочной деятельности Объединенной авиастроительной корпорации.

«Для меня это большая честь, — сказала со сцены Екатерина Бараникова, руководитель отдела технических закупок „Метро Кэш энд Керри“, лауреат премии. — Я рада, что закупочное сообщество успешно развивается, проводятся форумы и учрежден этот профессиональный конкурс».

За формирование привлекательной закупочной среды награду в номинации «Лучшая система работы с поставщиками» получила компания МТС. Как отметил ведущий премии, эксперты выделили ее как компанию с наиболее активной стратегией работы с поставщиками. «МТС благодарит всех, кто уделил время изучению наших бизнес-кейсов. Мы применяем самые современные и востребованные технологии и готовы делиться своими практиками с коллегами и партнерами», — отметил Антон Шибанов, директор департамента подготовки тендерной и договорной документации блока по управлению закупками группы МТС.



Александр Казанскому из «Башнефти» вручили награду в номинации «Компания года в области конкурентных закупок»

Генерирующая компания и НПК «Уралвагонзавод» стали победителями в номинации «Лидер инноваций торгово-закупочной деятельности». В этой категории соревнуются компании, которые внедряют новые идеи

и современные технологии в практику управления закупочным процессом. В НПК «Уралвагонзавод» объединили 40 предприятий в централизованную систему закупок, что, по словам начальника управления по организации закупочной деятельности Уралвагонзавода Дмитрия Ельникова, уже сейчас приносит свои плоды, позволяя экономить НПК значительные средства. «Инновации — это всегда непостоянно, — заметил Артур Шагимуллин, начальник управления обеспечения закупок Генерирующей компании. — Но работа закупщиков подразумевает стремление к победе, в том числе быть отмеченными в такой важной номинации».

### Денежный эффект

По словам организаторов премии, в номинации «Экономическая эффективность закупок операций» традиционно разворачивается напряженная борьба. Правда, судя по всему, в этой категории уже есть свой фаворит: компания «МегаФон» стала победителем второй год подряд. Впрочем, вместе с ней награду разделил новичок премии знаменитый Жировой

комбинат из Екатеринбурга. Статуэтки победителей директору по закупкам «МегаФона» Антону Селявко и заместителю начальника отдела по закупкам уральского предприятия Елене Тимофеевой вручил Дмитрий Рыгаловский, директор по закупкам АО «Невинномысский азот» и эксперт общественного совета премии.

Специальными номинациями были отмечены три компании. Башкирская электросетевая компания — за построение стабильной и прозрачной системы закупок. Начальник департамента организации закупок Анатолий Пискунов отметил, что получить премию всегда приятно, а от профессионального сообщества — вдвойне. «Значит, мы все делаем правильно, — сделал он логичный вывод. — Отдельно хочу поблагодарить B2B-Center за создание и постоянное развитие удобной и функциональной платформы для проведения электронных торгов, с помощью которой стало возможным построение системы закупок на нашем предприятии».

Еще одну специальную премию за успехи в оптимизации закупочной деятельности получила Межре-

гиональная распределительная сетевая компания Урала в лице начальника департамента логистики и материально-технического обеспечения Романа Соколова, который в своем выступлении отметил: «Основные принципы нашей работы — прозрачность, открытость и максимальная эффективность при сохранении технических составляющих». Также был отмечен заместитель генерального директора Магнитогорского металлургического комбината Сергей Ушаков за вклад в развитие и оптимизацию закупочной деятельности компании.

Воздем программы стало вручение гран-при премии — «Компания года в области конкурентных закупок». Выбор экспертов пал на АНК «Башнефть». По словам генерального директора B2B-Center Алексея Дегтярева, основной заслугой стал переход нефтяной компании на закупочную деятельность по закону №223-ФЗ и повышение ее эффективности.

Премию получил Александр Казанский, директор департамента организации тендерных процедур ПАО «АНК „Башнефть“». «Нашей целью было не просто выполнить требования закона №223-ФЗ — по факту в нем ничего сложного нет, — победитель мог позволить себе эту смелую фразу. — Хотя труд, конечно, колоссальный. Изначально при переходе на 223-ФЗ нами была поставлена цель как минимум сохранить уже достигнутую эффективность, а в идеале — повысить ее. Награда лишняя раз подтверждает, что нам это удалось. Хочу поблагодарить B2B-Center: без их профессиональных навыков и сервиса мы бы не смогли в сжатые сроки добиться такого эффекта. Нам удалось перевести в электронную форму сто процентов закупок и весь сопутствующий документооборот, интегрировать внутренние и внешние информационные системы».

На этом церемония награждения завершилась и все участники: победители и номинанты, эксперты общественного совета и организаторы — продолжили обсуждение профессиональных успехов и планов на следующий год уже в неформальной обстановке.

Алексей Упатов

### ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «ЛИДЕР КОНКУРЕНТНЫХ ЗАКУПОК-2015»

#### Компания года в области конкурентных закупок (гран-при премии)

ПАО «АНК „Башнефть“»

#### Номинации для закупок

##### Лучшая система работы с поставщиками

победитель: ПАО МТС

финалисты:

ПАО «Российские сети»

ООО «Межрегиональная распределительная

сетевая компания Урала»

МУП «Водоканал» города Ставрополя

ООО «Т2 Мобайл»

##### Лидер инноваций торгово-закупочной деятельности

победитель:

ОАО «Генерирующая компания»

АО «НПК „Уралвагонзавод“»

финалисты:

ОАО «АФК „Система“»

ОАО «Башкирская электросетевая

компания»

ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»

ПАО «Томская распределительная компания»

#### Экономическая эффективность закупочных операций

победители:

ПАО «МегаФон»

ПАО «Жировой комбинат»

финалисты:

АО «Альфа-банк»

ОАО «Авиакомпания „Якутия“»

ОАО «Челябинский трубопрокатный завод»

АО «Тамбовские коммунальные системы»

#### Номинации для поставщиков

##### Поставщик года

победитель: ABVYU LS

финалисты:

ООО «Бюджетные и финансовые технологии»

ООО «Кварц Групп»

ООО «Континент Экспресс»

ООО «Чебоксарский завод силовых агрегатов»

ООО «Торговый дом „Промкотлоснаб“»

#### Лучший поставщик в категории «Малый и средний бизнес»

победитель:

ООО «Дорстройсервис-Уфа»

финалисты:

ООО «Интуразеро»

ООО «Сибавиапромсервис»

ООО «Профмодуль»

ООО «Арсенал»

ООО «Интергос»

#### Персональные номинации

##### Профессионал конкурентных закупок (директор по закупкам)

победители:

Екатерина Бараникова, руководитель

отдела закупок ООО «Метро Кэш энд Керри»

Юрий Ушаков, директор департамента

закупочной деятельности

ПАО «Объединенная авиастроительная

корпорация»

##### За лучшее освещение закупочной деятельности в СМИ (журналист)

победитель:

Екатерина Мереминская, «Ведомости»

#### За вклад в развитие регулирования рынка конкурентных закупок (государственный или общественный деятель)

победитель:

Сергей Кириенко, генеральный директор

госкорпорации «Росатом»

#### Специальные номинации

##### За построение стабильной и прозрачной системы закупок

ОАО «Башкирская электросетевая

компания»

##### За успехи в оптимизации закупочной деятельности»

ОАО «Межрегиональная

распределительная сетевая

компания Урала»

##### За вклад в развитие и оптимизацию закупочной деятельности

Сергей Ушаков, заместитель генерального

директора Магнитогорского

металлургического комбината



# 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 ближайшее время 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.

с 16

## 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.

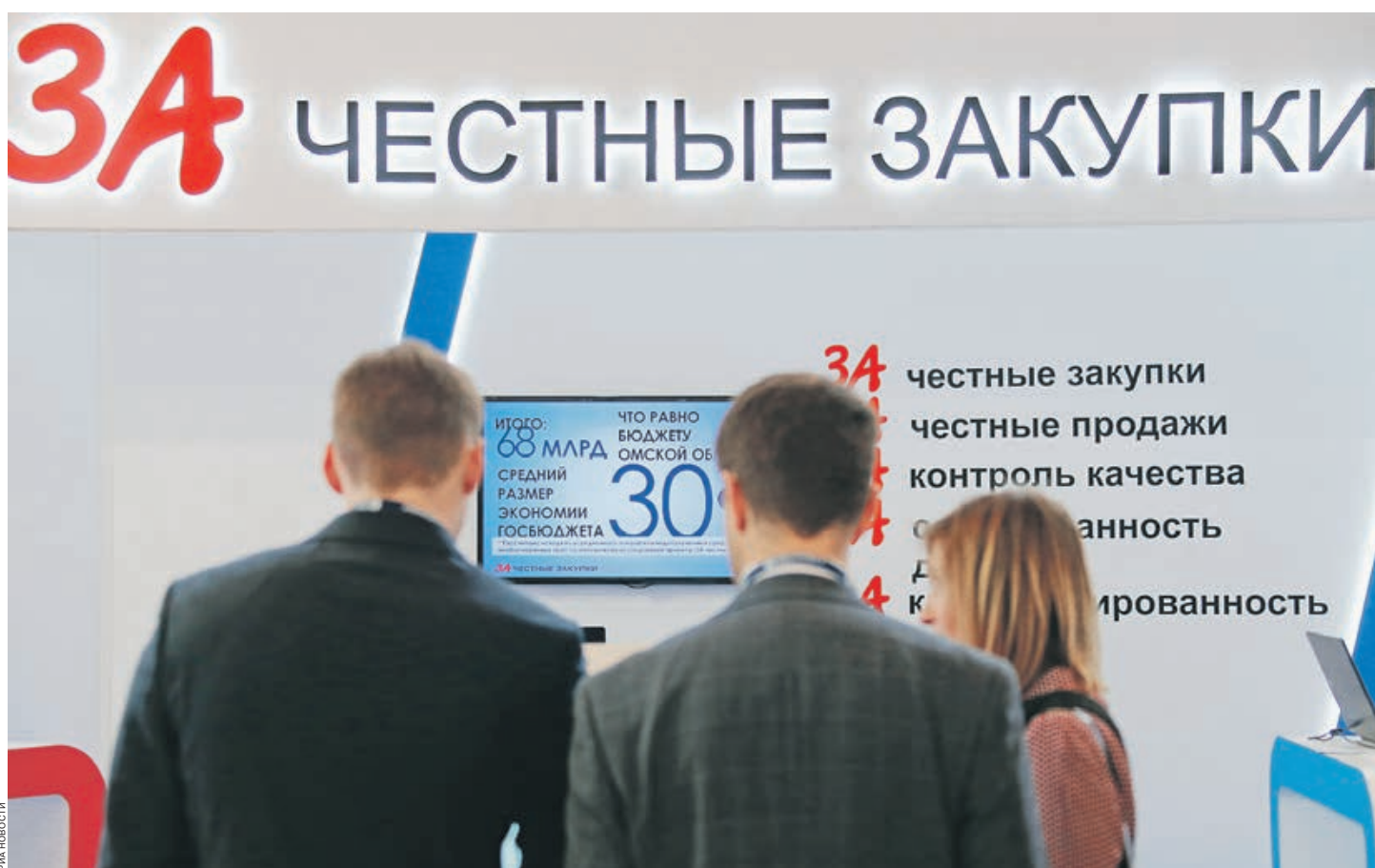
«Как ни странно, но полноценно закупкам нигде не учат», — говорит руководитель отдела технических закупок компании «Метро Кэш энд Керри» Екатерина Баранникова. — Есть образовательные программы по госзакупкам (ФЗ-223 и ФЗ-44), а в ВШЭ и других вузах обучают логистике. Но закупкам в классическом виде — 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 покупаемой 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 специалисту. Так, согласно приказам Министерства труда, закупщик доходит до восьмого квалифицированного 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



# Review КОНКУРЕНТНЫЕ ЗАКУПКИ

## «От того, как быстро мы получим новые технологии, зависит наша конкурентоспособность»

Одна из компаний, активно использующих электронные торговые площадки для закупок, — оператор связи «МегаФон». Это позволяет ей экономить до четверти бюджета, выделенного для приобретения тех или иных товаров и услуг. **Антон Селявко**, директор по закупкам компании «МегаФон», делится опытом.

— **личный опыт** —

— **Расскажите о том, чем вы занимаетесь в компании, есть ли подчиненные и какие у них задачи?**

— Директор по закупкам компании «МегаФон» отвечает за проведение всех закупочных процедур со стоимостью закупки выше 5 млн руб.: конкурсы, запросы предложений, аукционы (редукционные), закупки у единственного источника. За год таких процедур проходит суммарно более 700, включая закупки головного офиса, филиалов, дочерних компаний. Организационная структура закупок выстроена в соответствии с категориями: технологии, IT, коммерческое направление, капитальное строительство, общие и административные закупки. Мне подчиняются руководители категорий, а также руководитель по контрактному обеспечению, который отвечает за заключение контрактов по итогам закупочных процедур.

— **Как изменилась деятельность закупщиков за последние годы? Как на нее повлияло появление электронных торговых площадок?**

— Закупки стали более открытыми и прозрачными. Это произошло в первую очередь за счет появления электронных торговых площадок (ЭТП). ЭТП позволяют эффективно размещать и проводить закупки по любой категории, это гибкий и удобный инструмент, позволяющий экономить не только деньги компании,

но и время закупщиков: количество итераций уменьшается, также, как и время на каждую итерацию.

— **Какой экономический эффект удается получить вашей компании в результате использования ЭТП? Приведите примеры конкретных закупок за последнее время, в которых была существенная экономия.**

— Так как мы интенсивно используем ЭТП не так давно — с середины 2014 года, то процент экономии сравнительно высокий: в среднем 15–25%. Со временем это значение будет падать, так как все конкурсы пройдут через площадку, и в долгосрочной перспективе 5–10% экономии от доконкурсных цен — мы будем считать это хорошим эффектом. Из последних торгов на ЭТП можно отметить закупку аккумуляторных батарей, экономия по которой составила более 25%. Очень хорошие результаты мы получили по закупкам сим-карт и абонентского оборудования, так же, как и проектов в области IT. По строительным конкурсам нам удается сдержать рост цен и даже получить экономию, несмотря на инфляцию в этой отрасли. Сейчас у нас проходит конкурс на строительство базовых станций, и мы уже прогнозируем уменьшение цен по сравнению с прошлым годом.

— **Как давно перешли на закупки через ЭТП? Какие категории товаров и услуг закупаетесь через электронные торги в вашей компании? Есть ли такие закупки,**



ФОТО: ИРИСКО АУДИО

**ки, которые по-прежнему производятся вручную?**

— Наша компания перевела закупочные процедуры на ЭТП в 2014 году, мы проводим конкурсы по всем категориям без исключения. Отдельные конкурсы, когда продукцию или услуги сложно сравнить между собой, а также по которым требуется проведение переговоров с каждым из участников, мы проводим как традиционный тендер. Например, на консалтинговые услуги.

— **Почему работаете через B2B-Center? Занимались ли сравнением площадок? По каким критериям сравнивали?**

— В начале 2014 года мы сравнили все площадки между собой, нам больше всего понравился B2B-Center. В первую очередь по критериям удобства пользования, гибкости настроек, наличию выделенного менеджера, процедуре обучения новых сотрудников.

Тем не менее в данный момент мы продолжаем тестировать альтернативные площадки — сейчас, например, проводим некоторые конкурсы на OTS.

— **Как развивался ваш карьерный путь? Вы сознательно выбрали такую профессию или пришли к этой деятельности постепенно под влиянием внешних обстоятельств? Наверное, не было четко сформулированного желания заниматься именно этим?**

— Я попал в закупки практически случайно — «под воздействием внешних обстоятельств». Руководство компании HeidelbergCement,

в которой я работал, заявило, что серьезный карьерный рост невозможен, если я не получу опыт работы в отделе закупок. Этой же философии я стараюсь придерживаться и в «МегаФоне»: если человек технической специальности хочет в будущем занимать руководящие позиции, он должен быть всесторонне развитым менеджером. Для этого просто необходимо получить опыт в коммерческих структурах компании, например в закупках. Когда мы формировали новую структуру в «МегаФоне», то отдавали предпочтение специалистам с техническим образованием, которые хорошо разбираются в том, что мы закупает.

— **Что вам в вашей нынешней работе больше всего нравится, а что не очень?**

— Нравится прежде всего то, что сразу видишь результат от своей работы: компания экономит деньги, получает новые технологии. Нравится разнообразие, каждая закупка как отдельный новый проект. Нашими закупками мы обеспечиваем все функции компании, поэтому приходится во всем разбираться, что, безусловно, интересно. Не нравится бюрократия, которая есть в каждой организации, а также то, что отдел закупок часто с этой бюрократией ассоциируют. Это связано с тем, что одна из наших задач — следить за соблюдением регламентов и правил. И многие думают, что это наша единственная задача, хотя, разумеется, это далеко не так. Мы стремимся изменить это восприятие, закупки должны быть равным спарринг-партнером для инициатора закупки и помогать ему найти лучшее решение с точки зрения соотношения цена-качество.

— **Следите ли вы за изменениями, которые происходят в вашей профессии, тенденциями рынка, изучаете ли новые технологии? Какие источники использу-**

**ете для этого? Существует ли сообщество профессионалов закупочной деятельности? Общаетесь ли вы с коллегами?**

— Да, конечно, следим за изменениями, которые происходят в нашей профессии, за тенденциями рынка. Мы общаемся с консультантами, которые рассказывают про лучшие практики и достижения в других индустриях, участвуем в круглых столах, посещаем выставки и конференции, на которых обмениваемся опытом с коллегами.

— **Каков ваш прогноз относительно того, как будет меняться профессия?**

— Я думаю, что в тех отраслях экономики, где маржинальность уменьшается и прибыль все больше и больше зависит от уменьшения себестоимости, роль закупщиков будет расти. Профессия будет развиваться и получать все большую значимость. Поэтому прогрессивные компании будут вкладывать деньги в эту функцию, в привлечение лучших специалистов, в образование и развитие закупщиков. Это однозначно перспективная профессия, так как таких отраслей становится все больше и больше, и телеком-сфера в их числе.

— **Какие планы у «МегаФона» по оптимизации и повышению эффективности закупочной деятельности?**

— Очень важным фактором становится скорость. От того, как быстро мы получим новые технологии, зависит наша конкурентоспособность. Поэтому одно из направлений повышения эффективности в закупках — это повышение скорости. Мы должны не просто получать экономию и новые технологии, но и делать это быстрее конкурентов. Для этого мы внедряем системы планирования и автоматизации закупок, поэтому все больше используем ЭТП.

**Интервью взяла Светлана Рагимова**

## Всем по ЭТП

— **история успеха** —

15 **Н**о учитывая серьезную специфику у крупных производственных предприятий, мы пошли другим путем: определили единого организатора закупочных процедур в лице дочерней компании корпорации», — объясняет Дмитрий Ельник. Такой организатор осуществляет весь процесс выбора поставщиков в соответствии с действующим законодательством, в результате предприятия могут самостоятельно заключать договоры, вести хозяйственную деятельность, контролировать поступление закупаемых товаров, работ и услуг. «В то же время мы полностью видим и понимаем, как происходит закупка, по какой стоимости, как выполняется законодательство, как подписываются договоры, как они исполняются», — перечисляет господин Ельник. И видим мы это уже в итоге производственно-хозяйственной деятельности каждого предприятия». Проект внедрялся в три этапа: от более крупных предприятий к самым мелким. «В итоге мы девять месяцев внедряли систему во все предприятия с одновременной отладкой. Сейчас сформирован единый текст положения о закупках таким образом, что он удобен каждому из более чем 40 предприятий. Если он изменяется или дополняется, то одновременно на всех предприятиях корпорации», — отмечает Дмитрий Ельник.

Крупнейший производитель тепловой и электрической энергии в Республике Татарстан Генерирующая компания начала работать на ЭТП с 2012 года, за год до того, как на компанию распространилось действие 223-ФЗ. Поначалу было непросто, но зато к 1 января 2013 года компания была полностью готова исполнять требования 223-ФЗ. «Периодически для оценки эффективности работы с поставщиками мы размещаемся на разных площадках одновременно. Когда это произошло в первый раз, нас на рынке не поняли ни площадки, ни традиционные участники закупок компании, если можно так выразиться», — вспоминает Артур Шагимуллин, начальник управления обеспечения Генерирующей компании. — Но мы таким образом сами ищем поставщиков, а не ждем, когда они найдут нас.

В текущем году компания совершила еще один инновационный шаг: самостоятельно начала приобретать природный газ на биржевых торгах. «Санкт-Петербургская товарно-сырьевая биржа с 2014 года дает возможность закупать природный газ всем ее участникам. С 2015 года это стало для нас экономически целесообразно, и мы сами стали закупать газ на бирже», — отметил господин Шагимуллин.

**Оптимизация в частном порядке**

У частных компаний, в отличие от государственных, есть выбор, но многие из них также стремятся перейти на ЭТП, чтобы повысить эффективность закупок. Так, в начале года Жировой комбинат начал тестировать ЭТП. «Сервис удобный: сокращает время и трудозатраты, особенно в тендерных закупках», — говорит Елена Тимофеева. — Но не все по-



Когда предприятие только осваивает электронные закупки, оно может экономить до 20% и больше на каждой сделке

ставщики сразу приняли новые условия работы». Времени на уговоры в компании потратили относительно немного — около месяца. «У нас был аргумент: вот сумма закупки, а вот ваши трудозатраты день-два, не больше, а вот сумма, которую вы потратите на оплату участия, обычно она составляет мизерную долю от суммы лота, которую потом мы вернут. Когда людям объясняешь на цифрах их выгоду, они понимают», — продолжает госпожа Тимофеева. — К тому же процесс внедрения ЭТП очень профессионально сопровождал сотрудник B2B-Center, который помогал поставщикам разобраться со всеми тонкостями регистрации». Небольшие суммы закупки на Жировом комбинате по-прежнему проводят «по-старинке». «Чтобы получить доступ к ЭТП, нужно заплатить, а при небольших сделках не всегда поставщик хочет это делать», — объясняет Елена Тимофеева. — На самом деле это проблема, потому что таким образом сокращается пул потенциальных поставщиков».

Впрочем, одним переходом на ЭТП для повышения эффективности на комбинате не ограничились и занялись усовершенствованием автоматизации процессов. «Когда мы освобождаем людей от стандартных каждодневных операций, у них появляется время для генерирования идей», — рассказывает госпожа Тимофеева. — В нашей компании внедре-

на и постоянно улучшается система автоматизации, что дает возможность сотрудникам углубляться в исследование более сложных задач. Идеи необязательно должны быть глобальными — дело кроется в мелочах, объясняет она. Например, поставщик совершенно обосновано повышает цену. «Но мы хотим сохранить наш текущий уровень цен. Поэтому берем его продукт и смотрим калькуляцию себестоимости. Зачастую становится очевидно, что большую часть компонентов можно покупать дешевле при том же качестве. А еще совместными усилиями можем поработать с рецептурой упаковки. В результате мы не только не получаем повышения, а снижаем цену на 5–10%», — радуется Елена Тимофеева.

В «Метро Кэш энд Кэрри» в нынешнем году тоже начали тестировать ЭТП, в том числе B2B-центр. «Мы используем возможности платформы, чтобы привлекать новых подрядчиков из разных регионов, в которых строим свои объекты», — говорит руководитель отдела технических закупок компании Екатерина Бараникова. — С помощью платформы можно достаточно быстро найти новых игроков. Стратегия закупок зависит от бизнес-кейса и специфики закупаемой категории. Мы строим стабильные деловые отношения как с долговременными партнерами, так и открыты для диалога с новыми подрядчиками. Также нам интересны локальные подрядчики, специализирующиеся на определенном виде работ. К тому же этим мы поддерживаем развитие малого и среднего биз-

неса в регионах». «Работая с малым и средним бизнесом, мы получаем скорость, хорошую цену и качество, поскольку они специализируются на определенной категории закупаемых работ», — говорит госпожа Бараникова.

Есть и другие методы оптимизации. Так, в компании Diageo, где ранее работала Екатерина Бараникова, решили проанализировать себестоимость подарочных наборов для алкоголя и обратили внимание, что количество операций по ручной сборке наборов на складе существенно влияет на конечную себестоимость набора: «Мы оптимизировали конструкцию упаковки таким образом, чтобы минимизировать количество операций на складе, а также оптимизировали путь упаковки. Так, среди вариантов сборки иностранной упаковки на европейском складе, российской упаковки на российском складе и российской упаковки на нескольких российских складах мы выбрали наиболее выгодную логистическую комбинацию. Каждый элемент пути добавлял копейки к себестоимости набора, которые, умножаясь на объемы, превращались в миллионы. Именно миллионы нам и удалось сэкономить за счет рассмотрения закупки в комплексе, а не в разрезе цены за конструктив».

Естественным образом появление ЭТП повлияло и на бизнес поставщиков. Работа с ЭТП дает возможность охватить большее количество клиентов — в этом очевидный плюс, замечает Алексей Меркурьев из ABBYY

LS. По его словам, специфика работы с ЭТП отличается от традиционной модели работы с заказчиком «вручную»: при работе с закупщиками через ЭТП харизма специалиста отдела продаж отходит на второй план (процесс становится обезличенным), а на первое место выходят цена и соответствие продукта или услуги техническому заданию. «Подчеркну, что цена по-прежнему один из основных факторов, влияющих на выбор поставщика, но уже не единственный», — говорит Алексей Меркурьев.

В связи с этим актуален вопрос, как поставщику услуг и решений в условиях ограниченных факторов заставить обратить на себя внимание закупщика и дифференцироваться в условиях жесткой конкуренции? Алексей Меркурьев уверен, что основным козырем компаний-поставщиков становятся технологии: «Технологии позволяют нам поставлять закупщикам больше, чем просто услугу. Мы автоматизируем не только процесс взаимодействия между поставщиком и закупщиком (процесс управления проектом, выполнения услуги, систему контроля качества, бесшовную интеграцию с бизнес-системами заказчика), но и сам процесс перевода — все в комплексе». Так, к примеру, ABBYY LS разработала первый российский инструмент для автоматизации процесса перевода SmartCAT (благодаря которому компании смогут снизить издержки на перевод в полтора-два раза), запустила образовательный краудсорсинговый проект по переводу «Переведом Coursera» (когда 15 тыс. волонтеров перевели более 3 млн слов), объединила перевод через API с CMS-системами и т. д. «Наша компания принимает активное участие в формировании новой модели поставки переводческих услуг и технологических решений», — замечает господин Меркурьев.

Рынок ЭТП, технологии и подходы продолжают развиваться. У участников этого рынка есть различные идеи о том, какой путь развития был бы наиболее оптимальным. «Компании, работающие по 223-ФЗ, пока имеют право размещать свои закупки на любых ЭТП, а поставщикам в таких условиях тяжело отследить подходящий заказ. После ограничения количества площадок для размещения закупок компаний с долей государственного участия легче станет всем участникам этого процесса», — считает Артур Шагимуллин.

Александр Казанский ждет прорыва в области взаимодействия поставщиков и заказчиков. «У нас плохо развита система категорийного менеджмента, особенно в сравнении с Западом. Там происходит двустороннее взаимодействие, когда заказчик и поставщик совместно добиваются положительного результата. В России заказчик старается выжимать все соки из поставщика, и его не волнует, что там с ним будет дальше. Но это неальтернативная стратегия, так как мы все вместе развиваем рынок», — замечает господин Казанский. Он уверен, что именно в этой области будут развиваться новые инструменты у ЭТП и ERP-систем.

**Алексей Упатов**