

Review конкурентные закупки

Как вы яхту назовете

Мировой рынок решений для управления нормативно-справочной информацией, по данным Gartner, в 2014 году достиг объема \$3,2 млрд. По разным оценкам, он растет на 10–30% в год. Российский рынок по итогам 2014 года оценивался в \$50–60 млн. При этом страна все еще в начале пути освоения этих технологий.

— метод —

Системы управления нормативно-справочной информацией на Западе называют решениями MDM (Master Data Management). Их предназначение состоит в том, чтобы компания оперировала одинаковыми стандартизированными данными во всех своих бизнес-процессах и подразделениях. Попросту — чтобы сотрудники и системы общались на одном языке. Речь в первую очередь идет о товарах и услугах, которые приобретает и поставляет компания. Особенно актуальны такие системы для предприятий с разветвленной организационной структурой. Даже чтобы просто регулярно составлять подробную отчетность по товаробороту по всему холдингу с десятками филиалов, нужно определиться с терминами, принять формулировки, общие для всех предприятий.

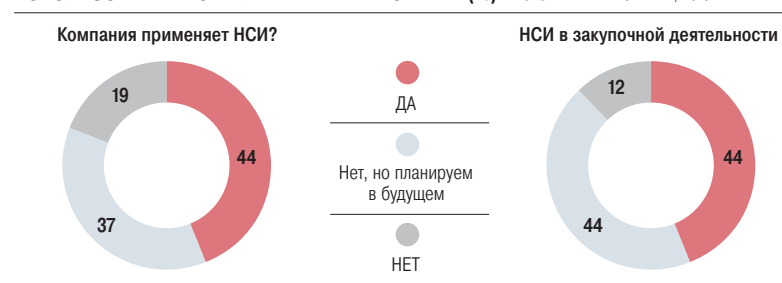
Когда-то бизнес стал переходить от бумажного ведения дел в электронный формат. Теперь наступает этап, когда все цифровые процессы и документация объединяются вокруг одного центра — данных, воплощающих суть бизнеса каждой компании. Централизованное хранение такой нормативно-справочной информации (НСИ) и поддержка ее в актуальном состоянии — это такая же необходимость для бизнеса, как для любого человека хранение в телефонном списке номеров ближайших родственников и экстренных служб.

Без этого возникает масса проблем, в первую очередь со складским учетом. К примеру, поступает товар на склад, на коробках указано одно название, а закупщики знают его под другим. Вот и лежат эти коробки, пока их не спишут за ненадобностью.

Даже если система управления НСИ есть у предприятия, часто оказывается так, что она не используется либо ее просто не умеют вести аккуратно, потому что нет установленных процедур и правил либо это не основная работа сотрудников, которых обязали этим заниматься. К примеру, эксперты V2B-Center опросили пользователей своей ЭТП и выяснили, что чаще всего ведением базы НСИ занимаются специалисты из ИТ-отдела (45%), и только 11% опрошенных сообщили, что эта функция лежит в зоне ответственности специального департамента НСИ.

Неаккуратное ведение таких баз приводит к грустным последствиям: информация дублируется, в записях бывает много ошибок, данные обновляются нерегулярно, разные филиалы и даже департаменты ведут от-

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НСИ КЛИЕНТАМИ В2B-CENTER (%) ИСТОЧНИК: V2B-CENTER, 2016.



дельные НСИ. В итоге толку от работы с такими системами управления НСИ не очень-то много.

Данные по облаку

Закупочная деятельность — одна из сфер, на которую качество НСИ и системы управления ею влияют существенно. Некоторые предприятия оперируют списками в десятки тысяч наименований закупаемой продукции. Когда справочники ведутся разрозненно, счет может идти на сотни тысяч. Многие компании совершают закупки ежедневно, поэтому системы НСИ для снабженцев один из главных рабочих инструментов. При этом качество данных поддерживать не просто. Для этого нужно либо создавать отдельную службу, либо использовать услуги внешних поставщиков.

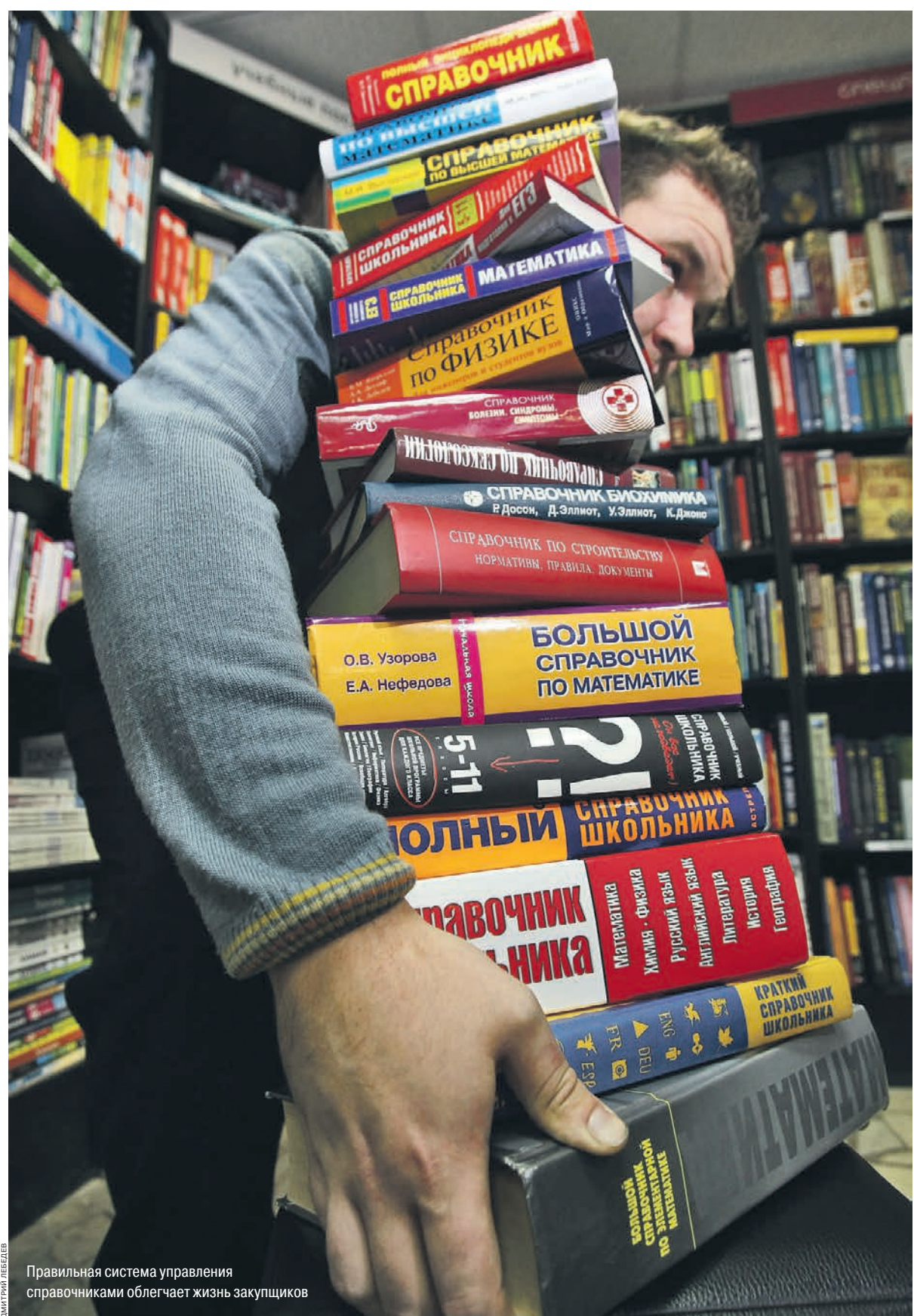
По первому пути пошла Национальная нерудная компания (ННК). Дамир Шайдеров, вице-президент по закупкам этого АО, рассказывает, что компания создавала единую систему управления НСИ самостоятельно. Реализация проекта началась в январе 2015 года с его приходом в компанию. ННК состоит из 12 предприятий, расположенных от Урала до юга России, которые добывают нерудные материалы и производят песок, щебень и проч. Компания ежегодно тратит около 5 млрд руб. на закупки у внешних поставщиков. При этом каждое из предприятий еще полтора года назад вело свой справочник.

Дамир Шайдеров в момент прихода в компанию уже обладал опытом в области построения систем управления НСИ и эффективной работы с ними. Первое, что он сделал, приступив к решению проблемы, — провел исследование того, насколько используются имеющиеся справочники по товарно-материальным ценностям в работе подразделений. Выяснилось, что этот показатель у разных предприятий 36–77%. Это означает, что данные не актуализируются, поэтому справочники малоэффективны как инструмент. На создание единой системы НСИ ушел год. В финальном централизованном справочнике, который

используется всеми предприятиями акционерного общества, из 42,7 тыс. записей осталось всего 24 тыс. По словам господина Шайдера, сегодня справочник готов на 90% и активно используется всеми закупщиками, а также другими подразделениями компании. На проект было израсходовано 3,5 млн руб., из которых большая часть суммы (2,5 млн руб.) выплачена вовлеченным в него 47 сотрудникам: тем, кто работал над созданием централизованного единого справочника, платили по два оклада.

Дамир Шайдеров говорит, что введение единой базы НСИ помогло решить множество проблем, прежде всего со складскими остатками и учетом. Больше не возникает ситуаций, когда на складе хранится продукция неизвестного назначения. Теперь предприятия могут перехватить друг у друга, если возникает срочная необходимость в определенных позициях, которые на одном складе закончились, а на другом еще есть. Раньше эта проблема решалась экстренной (а потому дорогой) закупкой. То есть более эффективным стало внутригрупповое взаимодействие филиалов АО. Базой НСИ активно пользуются закупщики на местах, которые могут также вносить новые записи, но каждый новый товар в справочнике проходит двойную проверку: экспертом и руководителем проекта создания и поддержки системы управления НСИ. Это исключает риск внесения ошибочных сведений, дублирования товаров под разными названиями и т. д.

Другая история — о компании, которая решила привлечь внешнего поставщика услуги для создания и поддержки своего справочника. «Кордиант» производит шпину продукцию на трех своих заводах, расположенных на двух площадках. Основная НСИ компании в сфере закупок касается логистических услуг, которые «Кордиант» заказывает ежедневно. Попытки создания единого справочника делались давно, но безуспешно. Компания крупная и использует множество бизнес-систем от разных вендоров. Каждая из таких систем, как



Правильная система управления справочниками облегчает жизнь закупщиков

правило, уже содержит инструменты ведения и управления НСИ, но необходимо интегрировать их с другими корпоративными бизнес-приложениями. Максимальная эффективность управления НСИ достигается тогда, когда к ней есть доступ из всех корпоративных систем учета. Михаил Демидов, представитель «Кордианта», поясняет, что именно по этой причине компания решила обратиться за помощью в V2B-Center. Эта ЭТП предоставляет услугу загрузки НСИ в свое облако по стоимости от 50 тыс. руб., которые заказчик оплачивает один раз.

Машинные алгоритмы в автоматизированном режиме помога-

ют скорректировать загруженные данные, затем результаты их работы проверяются экспертами ЭТП вручную. В случае с «Кордиантом» система управления НСИ была доработана под нужды заказчика. Так, были разграничены права доступа к частям НСИ, которыми могут пользоваться разные филиалы. Созданы шаблоны отчетов. Например, такие, которые отражают динамику стоимости конкретных позиций, приобретаемых в разное время (можно изучить сезонные колебания), распределение и изменение затрат на перевозки по определенным направлениям и так далее. Трудозатраты клиента на создание данной сис-

темы были минимальными. По словам Михаила Демидова, он как представитель заказчика просто нарисовал дерево будущего каталога НСИ и объяснил, какой функционал ему необходим.

Одно из главных преимуществ, которое дала в итоге система, — возможность долгосрочного планирования. Это, собственно, следующий шаг, помогающий повысить эффективность закупок любой компанией — анализ этой деятельности и построение планов, на основе собираемых данных. Но без предыдущего шага — создания единой качественной НСИ — это невозможно осуществить.

Светлана Рагимова

Сплав практики и науки

— профессия —

Хорошее образование закупщика подразумевает получение как научных знаний, так и практических навыков, уверены эксперты. Мы разобрались, где и как их можно получить.

Осенью 2015 года Министерство труда РФ утвердило два профессиональных стандарта в сфере закупок: «Специалист в сфере закупок» и «Эксперт в сфере закупок». В них сформулированы определенные требования к закупщикам. Такие изменения на законодательном уровне могли бы повлиять и на программы образования закупщиков, как государственных, так и корпоративных: предполагалось, что уже с 1 июля 2016 года применение профстандартов станет обязательным для компаний-работодателей с государственным участием. Но затем правительство РФ объявило о переходном периоде до 2020 года. Так что революционных изменений, в том числе в области образования закупщиков, пока не произошло.

Впрочем, в связи с утверждением профстандарта «Эксперт в сфере закупок» появились и новые, отдельные программы для специалистов продвинутого уровня, говорит Елена Пластинина, к.э.н., заведующая кафедрой государственного и муниципального управления, проректор по научной работе Государственной академии промышленного менеджмента им. Н. П. Пастухова (Ярославль). Однако, по ее словам, ведущие вузы считают, что в профстандартах очень много недоработок. Их для закупщиков разработали Российская академия народного хозяйства и государственной службы при прези-



Освоить профессию закупщика теперь можно онлайн

денте РФ, междисциплинарный академический центр социальных наук «Интерцентр» и Всероссийский профессиональный союз работников аудиторских, оценочных, экспертных и консалтинговых организаций. «В стандартах не учтены очень многие функциональные обязанности, а зачастую многие виды функциональных нагрузок двух стандартов пересекаются между собой. Встречаются и трудновыполнимые требования к уровню закупщика», — комментирует Елена Пластинина.

По мнению Дмитрия Казанцева, к.ю.н., начальника отдела правовой экспертизы V2B-Center, преподавателя МГУ им. М. В. Ломоносова, само направление регулирования сферы закупок актуально, но в нынешнем виде проблемы не решает. «В профессиональных стандартах описаны максимально обобщенные требования к квалификации закупщи-

ков, поэтому не совсем понятно, что именно имеет в виду Минтруд, когда говорит, что закупщик должен быть профессиональным». На его взгляд, регулировать закупочную деятельность поставщиков не нужно, поскольку сами мотивированы предоставлять качественные услуги и выигрывать тендеры. «А вот требования к закупщикам со стороны законодателя должны быть дифференцированы и зависеть от отрасли», — считает Дмитрий Казанцев.

Эффективное образование

Чтобы повысить эффективность российского образования в сфере закупок, к обучению нужно привлекать только практиков, уверена Елена Пластинина: «Сейчас среди преподавателей очень много «теоретиков» и «академиков», которые в своей жизни не сделали ни одной закупки. Они преподают соответствующий закон — и все. Но образование закупщиков должно носить исключительно при-

кладной характер». Ограничивать образованием в стенах аудиторий нельзя, согласен господин Казанцев. Такие вузы, как ВШЭ и МГУ, дают системные знания, а курсы компаний-заказчиков и электронных торговых площадок (например, V2B-Center) дают прикладные знания по отдельным отраслям, подчеркивает он: «Научные знания требуют практических навыков, а краткосрочных курсов будет недостаточно без базовых научных знаний, поэтому оба типа образования обязательно должны дополнять друг друга».

Кроме того, по мнению Елены Пластининой, необходимо учитывать требования по прикладному аспекту обучения, чтобы более половины образовательного процесса приходилось на кейсы, чтобы слушатели могли делиться друг с другом опытом и даже обучать друг друга. Сейчас же, по словам госпожи Пластининой, в большинстве образовательных программ основной упор делается на лекции: «Возможно, стоит учитывать еще и региональную специфику закупок. Такие примеры можно увидеть на профессиональных конференциях, где регионы представляют лучшую практику, например, по централизации закупок или по проведению совместных закупок. Было бы полезно, если бы и в обучающих курсах обобщались лучшие региональные кейсы». При этом, по словам специалиста, российское образование в сфере закупок очень хорошо финансируется, благодаря чему раз в год специалист может повышать свою квалификацию. В Европе, например, за счет бюджета можно получить образование только один раз.

Дмитрий Казанцев уверен, что ключевая проблема в сфере обра-

зования закупщиков связана с тем, что люди, которые хотят профессионально заниматься закупками — со стороны заказчика или поставщика, не вполне понимают, насколько широк круг вопросов, которые им придется решать. «Для большинства понимание закупочной деятельности ограничивается законом о контрактной системе. Но ведь это всего лишь частный случай закупок. Среднестатистический специалист, к сожалению, механически зазубривает законы и нормы без понимания внутренней мотивации этих законов. Юриспруденция доминирует над экономикой, тогда как все эти законы можно использовать в качестве инструментов для получения более эффективных результатов. Поэтому, на мой взгляд, именно дефицит знаний экономических правил, которыми регулируются конкурентные закупки, — одна из основных проблем на рынке труда», — говорит господин Казанцев. По его мнению, образование закупщиков должно давать хотя бы базовое представление о конкурентной закупке в ее экономических механизмах и объяснять, что все установленные законодательством нормы — лишь частные случаи закупок. Именно в этом направлении работают ведущие вузы страны.

Куда пойти учиться

В Высшей школе экономики происходит детализированный разбор механизмов закупок. «Другими словами, объясняется, что нужно делать на практике, чтобы заказчики могли получить лучший товар, а поставщик мог выиграть тендер», — рассказывает Дмитрий Казанцев. На Экономическом факультете МГУ им. М. В. Ломоносова подходят к образованию

с точки зрения научной методологии. Здесь дается представление о том, как проводить сегодня закупки с точки зрения системы экономических знаний, то есть закупки изучаются как отдельная отрасль. «По сравнению с традиционным подходом, в котором делается упор на заучивание закона, это качественный шаг вперед, — уверен господин Казанцев. — Ведь проблема традиционного подхода еще и в том, что основной закон, регулирующий деятельность закупок, — 223-ФЗ — постоянно меняется. К тому же изучить весь комплекс законов очень сложно. Поэтому специалисты по закупкам испытывают дефицит научных знаний при изобретении технических методичек».

Специалисту-новичку трудно самостоятельно разобраться в том, куда пойти учиться, чтобы повысить квалификацию, считает Елена Пластинина. «Очень много рекламы различных образовательных курсов, но их качество, которое никак и никем не контролируется, вызывает сомнение. Человек может потратить деньги и разочароваться в результатах», — говорит она. Поэтому госпожа Пластинина советует ориентироваться на сарафанное радио, спрашивать у коллег, в профессиональных сообществах и так далее: «Сегодня это единственный путь к тому, чтобы найти качественные образовательные программы». При этом много, если не все, по мнению Елены Пластининой, зависит от преподавателя: «Неважно, преподает он в государственном учреждении или в корпоративном курсе. Если преподаватель знает, о чем говорит, учитывает специфику аудитории, то обучение у такого специалиста будет эффективным».

Алексей Упатов