

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРЯМЫЕ ЗАКУПКИ — В ИНТЕРЕСАХ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА



**ЮРОВ
Сергей Викторович,**

директор департамента специальных проектов
компании «Фогсофт» / iTender SRM

Анализ исторически сложившихся принципов и привычек ведения закупочной деятельности приводит нас к выводу, что они не подразумевают применение эффективных бизнес-инструментов. В частности, многие государственные предприятия и госучреждения пользуются едиными правилами, не учитывая различие целей своей деятельности.

В статье основное внимание автора будет акцентировано на управлении прямыми закупками — одной из ключевых задач многих госпредприятий.

Автор не является сторонником универсальных подходов и предлагает вектор, по которому компании могут двигаться с учетом своих индивидуальных особенностей.

Аудитория, которой опыт автора может быть наиболее интересен, — юридические лица, деятельность которых регулируется Федеральным законом № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Данный закон не ограничивает организации в выборе инструментов управления закупками. Это становится возможным при условии написания предприятиями собственного Положения о закупках.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЗАКУПОК

С экономической точки зрения **эффективность** — результативность процесса, операции, проекта, определяемая как отношение эффекта, результата к затратам, обусловившим его получение. Автор предлагает измерять результативность в рамках определенного интервала времени.

Предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности¹.

Учреждением признается унитарная некоммерческая организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера².

Исходя из данных определений очевидно — цели закупок госучреждений и госпредприятий не могут совпадать. Одни производят закупки товаров работ и услуг для получения прибыли, а вторые — тратят выделенные средства на удовлетворение государственных нужд. Соответственно, и эффективность закупок в первом и втором случаях будет оцениваться по разным критериям.

Поэтому автор предлагает под **эффективностью закупок** понимать меру достижения результата в рамках имеющихся ресурсов и выделить отдельные критерии оценки эффективности закупок госпредприятий и закупок госучреждений.

ЗАКУПКИ ГОСУЧРЕЖДЕНИЙ И ГОСПРЕДПРИЯТИЙ

Основными критериями **эффективности закупок госучреждений** являются цена закупки и стоимость последующего владения. Основная задача — купить товары, работы или услуги требуемого качества с минимальным расходом бюджетных средств.

Данные критерии могут быть актуальны при приобретении госпредприятиями основных средств, непрямых закупок, а также в инвестпрограммах.

На прямые закупки госпредприятий, включающие приобретение материалов или сырья, которые принимают непосредственное участие в производстве основной продукции предприятия, распространяются другие важные критерии. В том числе:

1. Скорость оборота средств.
2. Объем оборотного капитала.
3. Доходность.

Учитывая три данных критерия и задачу максимизировать прибыль, можно сделать вывод, что входящая цена прямых закупок для предприятий не первична. Тем не менее, цена может влиять на доходность при условии высококонкурентного рынка, но в число основных критериев эффективности прямых закупок, как правило, не входит.

Наиболее важным критерием является скорость оборота средств. При этом оптимизация цикла оборота капитала (закупка, время производства и время реализации) эффективнее оптимизации уровня доходности.

С целью увеличения скорости оборота капитала автор предлагает предприятиям оптимизировать процедуру прямых закупок, выстраивая взаимовыгодные отношения со стратегическими поставщиками.

СЛОЖИВШИЕСЯ РЕАЛИИ

Говоря о текущей ситуации в практике управления прямыми закупками государственных предприятий, отметим следующее:

1. Торги значительной части госкомпаний проводятся в электронной форме, поставщики выбираются в результате проведения конку-

¹ ГК РФ. Статья 132.

² ГК РФ Статья 123.21.

- рентных торгов (аукцион, конкурс и производные данных процедур).
- Крупные госкомпании сотрудничают с десятками и сотнями тысяч поставщиков. По основным товарным группам, участвующим в производстве, постоянных поставщиков нет.
 - Некоторые предприятия по прямым закупкам длительное время работают с единственным поставщиком.
 - Для оценки поставщиков используются универсальные, формальные критерии и прежде всего — цена.
 - Заказчики избегают предварительных переговоров с потенциальными поставщиками для обеспечения равноправия участников.

- В практике госзаказа отсутствует проведение процедуры предварительной квалификации по товарным группам, когда на определенный период времени заказчик допускает поставщика к своим торгам или другим способам заключения контрактов на тех или иных условиях.
- Расходы на закупки завышены, так как поставщики вынуждены тратить значительные средства на выстраивание взаимоотношений с заказчиками и нести затраты для участия в множестве торгов для заключения одного контракта. Между тем затраты продавцов всегда перекладываются на покупателей. Но и заказчики также несут затраты

и риски при выстраивании отношений с поставщиками.

- Обычно используемые закупочные процедуры не позволяют управлять качеством и производительностью поставщика на должном уровне. Повышаются риски срыва поставок и, возможно, даже остановки производства.
- Отсутствие постоянных поставщиков требует проведения множества закупочных процедур. Увеличение количества закупочных процедур создает повышенный коррупционный потенциал.
- Госпредприятия не уделяют должного внимания взаимодействию со стратегическими поставщиками, не применяют в работе инструменты стратегического управления закупками.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОСТАВЩИКИ ПО ПРЯМЫМ ЗАКУПКАМ

Далее речь пойдет о применении методов стратегического управления.

Согласно сформулированному автором определению **стратегическое управление закупками** — современный подход мобилизации затрат предприятия, предполагающий привлечение всех возможных ресурсов, в том числе не задействованных ранее, для решения стратегических задач закупочной логистики предприятия с учетом существующих рыночных условий.

Стратегические отношения следует выстраивать с поставщиками, с которыми заказчики взаимодействуют в рамках прямых закупок.

Существует два основных принципа работы со стратегическими поставщиками, которые позволяют предприятиям повышать эффективность прямых закупок (скорость оборота средств, объем оборотного капитала, доходность):

- Стратегические подходы в управлении закупками не предполагают наличия большого количества поставщиков по основным товарным группам, используемым в производстве — от двух до пяти. Частная смена стратегических поставщиков, требующая от заказчика дополнительных затрат на введение поставщиков в курс дела, нежелательна.
- Со стратегическими поставщиками нужно работать проактивно и выстраивать стратегию win-win, когда выгодно и заказчику, и его поставщику. В свою очередь, заказчику выгодно, чтобы его поставщики получали прибыль и продолжали поставлять качественные изделия в соответствии с его графиками поставок.

ПРАКТИКУМ ЭФФЕКТИВНЫХ ПРЯМЫХ ЗАКУПОК

Перейдем к практике, сравним по ряду параметров способы проведения прямых закупок двух конкурирующих двигателестроительных предприятий, деятельность которых регулируется 223-ФЗ. Условно назовем их «Меркурий» и «Орион». Оба предприятия осуществляют закупки по правилам, описанным в их собственных Положениях о закупках.

В основе Положения о закупках «Меркурия» — основные принципы Закона о федеральной контрактной системе. Положение о закупках «Ориона» разработано, исходя из целей оптимизации движения капитала и извлечения максимальной прибыли.

Сравним принципы организации закупок предприятий-конкурентов, мы видим, что, стремясь выиграть в цене закупки, «Меркурий»:

- в конкурсных процедурах выжимает поставщиков до последнего и несет затраты на организацию закупочных процедур, которые гораздо больше, чем у «Ориона»;
- несет затраты на анализ поставщиков при каждой закупке, а не один раз в процессе предварительной квалификации по товарным группам;
- не может провести достаточно глубокого анализа поставщиков, потому что ограничен правилами конкурсных процедур;
- несет затраты на выстраивание отношений с каждым поставщиком.

В результате предприятие при каждой закупке тратит время, из-за чего снижается скорость оборота его капитала.

В свою очередь, «Орион»:

- закупает, вероятнее всего, не по таким хорошим ценам, как «Меркурий», но все перечисленные накладные расходы у него исключены;
- снизил риски срыва производства из-за некачественного поставщика;
- имеет более высокую скорость оборота капитала.

ЗАДАЧА ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Пусть доходность у «Ориона» и «Меркурия» одинаковая — 10 %, но капитал у «Меркурия» оборачивается один раз в год, а у «Ориона» — 4 раза за год. Таким образом, мы получаем, что у «Ориона» годовая доходность составляет 46 %. То есть даже без учета плюсов, которые уже имеет «Орион» (надежность, стабильность, бесперебойность), уже только за счет скорости оборота капитала, он в 4.5 раза эффективнее «Меркурия».

Кто останется на рынке? ■

Организация	НПО Меркурий	НПО Орион
Основная цель повышения эффективности прямых закупок	Снижение цены на закупку	Повышение скорости оборота средств
Кол-во поставщиков по прямым закупкам за 5 лет	Более 250	Не более 8 поставщиков по каждой из четырех товарных групп
Способ отбора поставщиков	90 % всех прямых закупок проходит на одной из пяти федеральных ЭТП в форме конкурсов, аукционов и запросов предложений. При этом компания стремится купить дешевле, проводя переторжки по цене. Часто предприятие закупает продукцию по более низким ценам, чем «Орион».	Прямые закупки на ЭТП предприятие не проводит. В компании внедрена автоматизированная система управления закупками, которая позволяет проводить процедуру предварительной квалификации поставщиков по товарным группам. После того как поставщик успешно прошел процедуру предквалификации, предприятие с ним заключает рамочное соглашение, где он обязуется на некоторых условиях поставлять какие-то объемы согласованной номенклатуры — минимум и максимум. Отобранные поставщики регулярно размещают в системе заказчика информацию о продуктах, ценовые предложениях и условия поставок по типичной номенклатуре. Кроме того, предприятие может запрашивать предложения по позициям, которых нет в стандартном прайс-листе. При этом поставщики видят, насколько конкурентны предложенные ими цены. По большому счету, это и есть запрос цен, который происходит в режиме реального времени, а не в режиме ожидания (публикация извещений, рассмотрения заявок и т.д.), а заказы размещаются с использованием информационной системы и электронного документооборота по некоторым простым правилам, утвержденным между заказчиком и его поставщиками.
Предварительные контакты с поставщиками	На официальном уровне отсутствуют. Если переговоры проходят, то в кулуарах.	Всегда. В рамках предварительной квалификации поставщиков практикуется предварительное взаимодействие, когда представители предприятия-заказчика могут выехать к потенциальным контрагентам на производство, посмотреть, пообщаться, даже закупить у них пробную партию.
Применение стратегии win-win	Предприятие не интересуется, насколько выгодны его закупки для поставщика. Используют жесткую стратегию снижения цены.	Имея два-три поставщика по товарной группе, предприятие с ними плотно работает, всегда оставаясь в курсе их дел и контролируя качество их работы. В частности, периодически опрашивает своих сотрудников, которые взаимодействуют с поставщиками, спрашивают самого поставщика о том, как он строит свою работу, бизнес. Периодически выезжает к нему на производство. Может помочь, если у поставщика возникнут какие-то сложности — лишь бы производство не сорвалось. Предупреждает поставщиков, когда у тех появляются риски, которые необходимо устранить для продолжения сотрудничества. В общем, поставщики знают все про заказчика, а заказчик знает все про них. Риски сведены к минимуму, накладные расходы минимальны.