

# PRO

# ЗА

Эдуард  
Трымбовецкий

Полный курс  
для предпри-  
нимателей

# КУП

# КИ

альпина **PRO**

# Эдуард Трымбовецкий **ПРОзакупки. Полный курс для предпринимателей**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=68321992](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68321992)*

*ПРОзакупки: Полный курс для предпринимателей: Альпина ПРО;*

*Москва; 2022*

*ISBN 9785206001174*

## **Аннотация**

Отдел закупок отвечает не только за приобретение товаров и услуг, необходимых предприятию. Специалисты этого направления выстраивают долгосрочные партнерства, привлекают инновации, управляют рисками и отвечают за имидж и доброе имя организации. Эдуард Трымбовецкий, профессиональный переговорщик и консультант по закупкам, написал фундаментальную работу о роли закупочного отдела в деятельности компании, его функциях и современных вызовах.

Автор утверждает, что долгое время закупки были недооценены, но сейчас отдел снабжения – ключевая бизнес-структура компании. Эффективно организованные закупки позволяют оптимизировать затраты, повысить качество продукции, обеспечить безопасные поставки и непрерывность производственного процесса. В своей книге

Эдуард Трымбовецкий рассматривает все аспекты работы закупщика: этапы закупочного процесса и формирование стратегии, оптимизацию расходов и поставок, организацию прямых и непрямых, государственных и коммерческих закупок.

*Закупки – новое конкурентное преимущество, они встают в один ряд с ключевыми бизнес-функциями компании. Создание стоимости больше не связано исключительно с производственным процессом. В современном деловом мире создание стоимости зависит от эффективного управления цепочками поставок, что позволяет компаниям при низких затратах производить качественную продукцию и быстро выводить ее на рынок.*

Вторая часть издания полностью посвящена практическим инструментам и приемам, которые позволят специалисту по закупкам качественно выполнять свою работу. Автор объясняет особенности централизованной и децентрализованной модели, рассказывает о типах отчетности и контрактов, предлагает метод оценки поставщиков и план управления «хвостовыми затратами». Во многих главах читатель найдет полезные лайфхаки, пошаговые инструкции и таблицы с примерами расчетов.

*Закупки примечательны тем, что это профессия мирового масштаба. Базовые правила везде одинаковые, и если ваши компетенции и экспертиза позволяют вам быть эффективным профессиональным закупщиком в одной компании, на одном континенте, то вы будете также успешны в любой другой компании, в любой точке мира.*

## **Зачем читать**

Оптимизировать расходы и повысить КРІ в закупках;

Наладить управление закупочной командой;  
Решить проблему несанкционированных закупок и  
мошенничества;  
Научиться вести переговоры с поставщиками.

### **Вы узнаете**

Основы закупочной политики и стратегии;  
Какие риски существуют в сфере снабжения;  
Каким должен быть идеальный закупщик;  
Как применять SWOT-анализ, Agile и матрицу Кралича в  
закупках;  
Как проводить аудит закупочной деятельности.

### **Для кого**

Для специалистов отдела закупок, менеджеров и  
предпринимателей.

# Содержание

От автора	10
Часть 1	14
01 Зачем нужны закупки?	14
02 История закупочной деятельности	31
03 Современные вызовы в закупках	40
04 Роль и значение отдела закупок	49
05 Операционные и стратегические закупки	64
06 Этапы закупочного процесса	73
07 Закупочная стратегия	82
08 Оптимизация закупочной деятельности	97
09 Как осуществить трансформацию закупок?	104
10 Основы закупочной политики	115
Конец ознакомительного фрагмента.	131

# Эдуард Трымбовецкий

## PROзакупки. Полный курс для предпринимателей

Редактор *В. Доценко*

Руководитель проекта *А. Туровская*

Иллюстрации *А. Сушкова*

Корректоры *М. Кравченко, Е. Якимова*

Компьютерная верстка *Б. Руссо*

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходя-*

*щие за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

© Трымбовецкий Э., 2022

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2022

\* \* \*

Эдуард  
Трымбовецкий

# **PRO** **закупки**

Полный курс  
для предпринимателей





# От автора

Дорогие читатели!

У вас в руках книга «PROзакупки: Полный курс для предпринимателей».

Это радует и вдохновляет, так как свидетельствует о расширении круга моих единомышленников – профессиональных закупщиков и предпринимателей, для которых закупки – профессия настоящего и будущего. Выражая свои чувства и мысли о закупочной деятельности максимально емко, скажу, что закупки всегда важны и безотлагательны, закупки могут быть интересны и увлекательны, закупки должны быть рациональны и прибыльны.

Опыт работы в сфере закупок позволяет мне говорить о том, что на протяжении всей истории развития коммерческой деятельности закупочная функция была в значительной мере недооценена, ей отводилась второстепенная роль в корпоративной стратегии компаний. Но пришло время перемен. Мнение об отделе закупок как о «всеобщем зле», как и эпоха пассивных исполнителей закупочных заявок, ушло в прошлое.

В связи с кардинальным изменением статуса закупки превратились из простого отдела снабжения в ключевую бизнес-структуру компании. Современные отделы закупок создают ценность, внедряют инновационные решения и стро-

ят стратегические партнерские отношения как внутри компаний, так и за их пределами.

Считаю важным с самого начала быть откровенным с вами, поэтому хочу рассказать, в чем для меня состоит привлекательность закупок как профессии, чтобы, читая тему за темой, вы могли проследить ход моих мыслей и прийти к собственному заключению о возможностях закупочной деятельности.

**Во-первых**, закупки лишены монотонности, они предполагают новые задачи, новую ответственность, новые вызовы, новое общение, новые профессиональные открытия и свершения. Каждый новый день в закупках не похож на предыдущий. Закупки – для тех, кто хочет почувствовать энергию и динамику рабочих будней.

**Во-вторых**, закупки развивают профессиональные навыки – умение вести переговоры и стратегическое мышление, лидерские качества и эффективное общение, понимание функционирования мировых рынков и инновационное мышление, прогнозирование изменений и управление рисками, творческий подход и навык внутреннего сотрудничества. Без сомнений, закупочная деятельность становится престижной интеллектуальной профессией.

**В-третьих**, закупки – новое конкурентное преимущество, они встают в один ряд с ключевыми бизнес-функциями компании. Создание стоимости больше не связано исключительно с производственным процессом. В современном де-

ловом мире создание стоимости зависит от эффективного управления цепочками поставок, что позволяет компаниям при низких затратах производить качественную продукцию и быстро выводить ее на рынок. От профессионализма и креативности закупочной команды зависит успех работы всей системы снабжения, а значит, и рационализация расходных статей бюджета для достижения корпоративных целей. Все это говорит об огромной ответственности и доверии руководства к закупочному блоку. Эту тенденцию подтверждает факт увеличения числа директоров по закупкам, которые входят в состав высшего руководства многих компаний.

И еще один аргумент в пользу закупок для тех, кто еще скептически относится к выбору карьеры в закупочной деятельности. Закупки примечательны тем, что это профессия мирового масштаба. Базовые правила везде одинаковые, и если ваши компетенции и экспертиза позволяют вам быть эффективным профессиональным закупщиком в одной компании, на одном континенте, то вы будете так же успешны в любой другой компании, в любой точке мира. Хочу подчеркнуть, что современные эффективные закупки требуют прихода в профессию высококвалифицированных закупщиков – универсалов, знающих свое дело в теории и на практике. К сожалению, длительная недооценка потенциала закупочного направления привела к резкому дефициту профессионалов, а вместе с этим и к острой нехватке профессиональной литературы, учебных пособий по закупочной деятельности для

подготовки таких специалистов.

Поэтому и возникла идея написать эту книгу – настольное пособие для действующих закупщиков и прогрессивных предпринимателей, которое поможет погрузиться в суть закупочной профессии и пройти вместе путь от теоретических азов к практическим ноу-хау.

Работа в закупках – для ответственных, ищущих людей, готовых принимать современные вызовы и находить эффективные нестандартные решения. Если вы – фанаты своего дела, если хотите развиваться, достигать, управлять, зарабатывать, рационализировать, приобретать, помогать, сотрудничать, общаться, путешествовать, если все это вписывается в ваше представление о желаемой профессии, то закупки – для вас!

Надеюсь, что по мере прочтения этой книги вы разделите мои взгляды и сможете найти подсказки для своей собственной истории успеха в закупках!

Желаю вам легкого и полезного чтения!

# Часть 1

## Методологические основы закупок

### 01 Зачем нужны закупки?



Успешный бизнес нельзя представить без эффективных закупок.

На протяжении десятилетий российские и международные компании делали ставку на эффективность операционной деятельности, выраженной главным образом в постоянном повышении квалификации различных бизнес-подразделений. Такой традиционный метод ведения бизнеса оправдывал себя, поскольку развивалась международная торговля, появлялись новые рынки сбыта, сложилась разветвленная сеть логических маршрутов, отсутствовали серьезные финансовые, экономические и транспортные риски. Но влияние мировой пандемии, возникшей в 2019 г., и рост военно-политической нестабильности в мире оказали значительное влияние на корпоративную деятельность. Ведущие компании России и мира столкнулись с новыми проблемами, которые привели к ухудшению корпоративной устойчивости и существенному снижению прибыли.

В текущих условиях назрела необходимость кардинального пересмотра основополагающих принципов функционирования деловой активности компаний, что подразумевает изменение мышления относительно роли и значения закупочной деятельности. Вопреки распространенному мнению закупки аналогичны административной или хозяйственной работе; специалисты по закупкам, обладая определенным набором качеств и навыков, способны внести значительный вклад в долгосрочный успех компании. И здесь возника-

ет часто задаваемый вопрос: зачем компании нужны эффективные закупки, осуществляемые квалифицированным и наделенным конкретными снабженческими функциями персоналом?

## **1. Закупки создают ценность для компании**

Успешные закупщики не осуществляют закупочной деятельности, опираясь только на фактор цены при принятии решения. Цена лишь один из компонентов затрат в рамках совокупной стоимости владения. Закупки создают ценность, если при разумной цене отдел закупок получает товар или услугу с низкой совокупной стоимостью владения.

## **2. Закупки обеспечивают непрерывный доступ к внешним ресурсам**

Современная закупочная команда выполняет обязанности, выходящие за рамки стандартных задач. Закупщики расширили свои полномочия, предлагая компании не только классическое приобретение товаров и услуг. В зону их ответственности входят методы обеспечения компании оптимальным количеством товаров и сырья, такие как консигнация, интегрированные поставки, метод «точно в срок» и гарантированные запасы, хранящиеся у поставщика. Благодаря

ря разнообразным и гибким условиям работы с поставщиками отдел закупок защищает компанию от сбоев производственного цикла, тем самым укрепляя доверие конечных заказчиков.

### **3. Закупки обеспечивают надлежащее качество**

Несмотря на наличие в компаниях отдела качества и контроля, сотрудникам отдела закупок в настоящее время отведена важная роль в обеспечении товаров и услуг высокого качества. Как правило, первый шаг в этом направлении делается на этапе поиска, оценки и отбора подходящего поставщика. Современный закупщик проверяет производственные площадки, проводит технический аудит и выносит решение по дальнейшему сотрудничеству с потенциальным партнером. Квалифицированный анализ отдельно взятого поставщика со стороны закупочного блока может принести экономическую выгоду и избавить компанию от лишних трат.

### **4. Закупки влияют на приобретение товаров в нужном количестве**

Как было сказано выше, отдел закупок обеспечивает доступ к ресурсам, взаимодействуя с поставщиками. Однако главная задача заключается в том, чтобы приобретать това-

ры и сырье в достаточном количестве, не допуская затоваривания и устаревания складских запасов. Современная система снабжения настраивается таким образом, чтобы закупаемая продукция расходовалась строго по заранее согласованным производственным планам. Более того, в настоящее время именно закупщики рассчитывают текущие потребности компании, опираясь на аналитику и статистику прошлых лет. Точность полученных данных ведет к оптимизации товарных запасов и сокращает время выполнения заказов в компании.

## **5. Закупки определяют гарантийный срок товаров**

Специалисты по закупкам не только обеспечивают удовлетворение необходимых потребностей, но и отслеживают гарантийный срок товаров. Эффективный отдел закупок сосредоточивается на затратах на протяжении жизненного цикла покупаемой продукции. Способность обеспечить низкий уровень затрат при эксплуатации оборудования – стратегическое преимущество и отличает профессионала от сотрудника, занимающегося время от времени закупочной деятельностью.

## **6. Закупки обеспечивают привлекательные условия оплаты**

Стоимость денег в нашей стране всегда вызывает озабоченность. Особенно остро это ощущается в кризисное время, когда процентные ставки растут и поставщики стремятся к предоплате. Отдел закупок улучшает движение денежных средств, договариваясь о более длительных условиях оплаты. Они обучаются специальным методам экономии, например ведут переговоры или занимаются поиском подходящего поставщика в качестве альтернативы. Отсутствие должной закупочной функции обрекает коммерческую организацию на неоптимальные условия, которые, как показывает практика, сохраняются многие годы в ущерб эффективности компании.

## **7. Закупки участвуют в привлечении инноваций**

Несмотря на то что многие производственные компании состоят из технических и инженерных отделов, именно отдел закупок способен оперативно привлечь в компанию высокотехнологичных поставщиков и получить значительное преимущество перед конкурентами при помощи совместных разработок и глубокой коллаборации.

## **8. Закупки гарантируют надлежащее управление поставщиками**

Ожидания ваших внутренних клиентов (коллег) и внешних заказчиков зависят во многом от грамотного управления поставщиками. Плодотворное сотрудничество с поставщиками возможно, если подобными вопросами занимается специально обученная группа людей в лице отдела закупок. Команда закупщиков обеспечивает развитие взаимовыгодных отношений. Такой профессиональный подход сокращает длительные операционные трудности, часто возникающие из-за информационной недоступности или отсутствия своевременной поддержки поставщиков. Они могут стать причиной подрыва доверия к компании со стороны внешних заказчиков.

## **9. Закупки управляют рисками**

Система снабжения – одна из наиболее чувствительных областей в деловой среде. Она подвержена разного рода рискам. Подготовленная закупочная команда способна минимизировать риски, применяя прогнозную аналитику и управляя поставщиками в соответствии с закупочной стратегией. Оценка рыночных факторов и явлений дает возможность за-

купкам как функции спрогнозировать возможные сценарии развития ситуации и при необходимости принять превентивные меры по предотвращению сбоев в цепочке поставок.

## **10. Закупки влияют на финансовую стабильность**

Неплатежеспособность поставщика может оказать негативное влияние на компанию. Высокопрофессиональный отдел закупок способен предотвратить такое развитие событий, поскольку в зону его компетенций входит анализ финансового состояния предполагаемых поставщиков. Оценка финансовой отчетности партнера может подтолкнуть закупщика к решению отказаться от сомнительной сделки при появлении риска срыва поставок от недобросовестного поставщика.

## **11. Закупки постоянно совершенствуются**

Как бы странно это ни звучало, но отдел закупок обязан идти в ногу со временем, поскольку необходимо постоянно искать новые способы доставки товаров, новых надежных поставщиков с высокими стандартами качества, стремящихся к глубокой кооперации. Конкуренция на рынке диктует свои условия, и отдел закупок способен воплотить

в жизнь самые смелые начинания компании. Закупочная команда дает возможность раскрыть потенциал поставщиков, усилив тем самым конкурентоспособность организации. Этот успешный путь становится возможным только в случае непрерывного развития и повышения квалификации сотрудников отдела закупок.

## **12. Закупки определяют выгодные договорные условия**

Бизнес часто ошибается, поскольку стремится взобраться на вершину Олимпа, забывая о закупках и пренебрегая таким важным элементом, как договорная часть. Ослепленное успехом и опьяненное предстоящей выручкой, высшее руководство компании не понимает, что согласованные в письменном виде выгодные коммерческие условия, полученные отделом закупок от поставщиков в ходе переговоров, могут всерьез укрепить позиции компании и повысить доверие заказчиков. В противном случае несоблюдение условий, отсутствие должной ответственности и игнорирование рисков со стороны поставщиков могут привести к ухудшению отношений компании с заказчиком и обесценить финансовое значение будущей выручки.

### **13. Закупки – носитель безупречной репутации**

Отдел снабжения ранее часто воспринимался как вспомогательная служба, находящаяся на задворках корпоративной иерархии. Кроме того, нечистоплотность некоторых закупщиков только усиливала негативное отношение со стороны внутренних заказчиков к закупочной деятельности. Такое положение вещей осложняло стратегическое развитие закупок как важной функции, способной принести экономические выгоды компании. Тем не менее, несмотря на устоявшиеся стереотипы, смена поколений и стремление к высшему руководству и повышению устойчивости открыли возможности для современных закупок – они вышли за рамки партии второй скрипки в оркестре. Закупки как функция созрели для роли лидера общественного мнения, формирующего позитивные тренды в области имиджа и корпоративной культуры. Закупки стали отвечать за развитие бренда компании, управляя поставщиками и создавая образ неподкупности и прозрачности.

### **14. Закупки обеспечивают сохранность процессов и процедур**

Мы часто слышим, что преемственность традиций спо-

способствует накоплению опыта и гарантирует компании устойчивость развития. Закупочная деятельность – не исключение. Преемственность в закупках защищает организацию от тотального хаоса и операционной разрозненности во всей цепочке поставок. Как показывает практика, даже при смене топ-менеджмента в современных компаниях закупочная команда с высокой степенью зрелости способна сохранить рычаги управления и преемственность успешных закупочных процессов и процедур. Кадровые перестановки не должны оказывать влияние на приобретение отделом закупок стратегически важных товаров и услуг для бизнеса.

## **15. Закупки ориентированы на гибкость**

В условиях неопределенности и роста международной напряженности закупочная деятельность в режиме реального времени демонстрирует невероятную гибкость при принятии решений. Именно закупки как функция способны в кратчайшие сроки переформатировать отношения с поставщиками, быстро адаптироваться в сложившейся ситуации, извлечь экономическую пользу и найти возможности для сохранения функционирования бизнеса. Например, временный отказ компании от конкурентных торгов для закупки дефицитного сырья может не только ускорить выполнение заказа, но и спасти организацию от разорения и ликвидации. Адаптивность и гибкость отдела закупок могут стать серьез-

ным преимуществом, которым часто пренебрегают.

## **16. Закупки способствуют увеличению прибыли**

В конкурентной бизнес-среде многие организации направляют существенную часть прибыли на развитие и обучение персонала отдела продаж, поскольку их руководители искренне полагают, что лучший способ увеличить прибыль – сосредоточиться на получении дохода. Делать ставку исключительно на отдел продаж – традиционная ошибка большинства компаний в России. Такое однобокое мышление отодвигает на второй план другие важные бизнес-процессы компаний, подвергая себя огромному риску – значительно отстать от конкурентов, потерять рыночные позиции и выручку. В связи с этим закупки как стратегическая функция играют решающую роль в бизнесе, поскольку они не противоречат основному принципу отдела продаж – получению прибыли, а, наоборот, активно участвуют в росте дохода компании.

Эффективная закупочная команда обеспечивает бесперебойность поставок, привлекательные закупочные цены с низкой совокупной стоимостью владения, необходимый уровень товарных запасов, приток новых технологий в рамках совместного и долгосрочного взаимодействия с поставщиками, контроль и прозрачность расходов. Маржинальность бизнеса всецело зависит от зрелости закупочной функции, и пренебрежение этим фактором может стать серьезным пре-

пятствием на пути к желаемому устойчивому успеху компании.

## **17. Закупки обеспечивают соблюдение высоких корпоративных стандартов**

Профессиональная закупочная команда обучена оценивать жизнеспособность поставщиков, определять альтернативы и находить наилучший из возможных вариантов. Возложенная на отдел закупок функция – своевременно приобретать товары и услуги – позволяет различным бизнес-подразделениям сосредоточиться на непосредственных обязанностях, повышая производительность труда и обеспечивая высокие корпоративные стандарты.

## **18. Закупки обеспечивают надлежащую централизацию закупочной деятельности**

Стремление компаний максимально эффективно использовать ресурсы своего бюджета абсолютно логично. Отдел закупок способен успешно это реализовать за счет централизации снабжения. Возможно, не все до конца понимают, но отсутствие единого контактного лица в сфере закупок часто приводило к случаям, когда поставщик предоставлял абсолютно разные коммерческие условия и цены бизнес-подраз-

делениям одной и той же компании. Закупки как функция обеспечивают централизованный надзор и приносят огромную пользу от увеличения покупательной способности организации.

## **19. Закупки как функция обеспечивают партнерство**

На фоне непрекращающихся кризисных явлений закупки, как бы громко это ни звучало, проявляют проактивность и интерес к глубокому партнерству внутри компании. Эффективный отдел закупок способен инициировать создание системы структурированного взаимодействия с каждым отделом, чтобы подробно и открыто делиться конкретными проблемами и ожиданиями. Кроме того, закупочная команда сотрудничает с финансовой службой для улучшения процедур утверждения и мониторинга заявок на закупку, направленных на контроль расходов. Таким образом, в компании создается благоприятный фон, нацеленный на продуктивную коллективную работу и профессиональный рабочий процесс.

## 20. Закупки как функция выполняют образовательную роль

Существует клише в отношении потенциала закупочной деятельности, обусловленное, например, мнением, что закупки тормозят развитие материально-технического обеспечения и замедляют внедрение инновационных идей. Экономический спад и геополитическая напряженность изменили это негативное восприятие. Поиск творческих решений и принятие нестандартных решений, опирающихся на анализ данных и управленческих алгоритмов, способствовали значительному улучшению закупочных процессов. Внутренние заказчики компании начинают извлекать выгоду от структурированного подхода в сфере закупок, поскольку оптимально определено разделение работы в компании, например на производство и закупочный процесс.

Для успешной реализации перечисленных выше функций любой компании ее бизнес-подразделениям необходимо избавиться от некоторых ошибочных заблуждений о закупках.

- **Заблуждение 1.** Закупки – это снижение цен.
- **Заблуждение 2.** Закупки – это давление на поставщиков для защиты своих интересов.
- **Заблуждение 3.** Закупки своей неповоротливостью тормозят развитие коммерческих отделов.
- **Заблуждение 4.** Закупки не приносят никакой ком-

мерческой и корпоративной пользы.

● **Заблуждение 5.** Закупки – это вспомогательная функция, единственной обязанностью которой является своевременное выполнение заявок на закупку.

Ведущие компании стали отказываться от парадигмы, в которой закупкам отводилась традиционная роль. Под этим подразумевалось, что отдел закупок вел бесконечную «борьбу за маржу» с поставщиками, в результате которой одни участники выигрывали, а другие – проигрывали (особенно актуально для тех компаний, которые обладали слабой рыночной властью). В долгосрочной перспективе битва за стоимость истощала ресурсы отдела закупок и ослабляла рыночные позиции коммерческой организации.

Более того, в нынешних непростых экономических условиях компании с развитой закупочной функцией осознали, что эффективность как базовый показатель жизнедеятельности неотделима от устойчивости. Это обусловлено тем, что устойчивость как элемент в организации обладает уникальными свойствами, способными организовать стабильную корпоративную систему, выдержать внешние потрясения, распределить нагрузку и динамично расти. Закупки могут стать центральным элементом корпоративной стратегии обеспечения устойчивости. Наделенная широкими полномочиями высокопрофессиональная закупочная команда может создать совершенно новую культуру закупок, объединяя риски и разделяя ценности со стратегически важными

поставщиками и партнерами. С одной стороны, международная нестабильность еще раз доказала, что долгосрочные деловые отношения, построенные на общих ценностях, намного устойчивее, чем те, которые строятся исключительно на ценообразовании и эффективности транзакций. С другой стороны, построение устойчивых деловых отношений требует предварительной подготовки, должной компетенции и отказа от шаблонов со стороны не только отдела закупок, но и высшего руководства компании.

Очевидно, что превращение отдела закупок в делового стратегического партнера – для многих компаний вопрос сегодняшней повестки дня, поскольку в условиях нехватки ресурсов и растущих рисков необходимы новые способы развития бизнеса. Некоторые коммерческие организации в России изменили свое мышление и признали стратегическое значение закупок. Эти позитивные преобразования привели к тому, что в состав высшего руководства или совета директоров все чаще входит должность директора по закупкам. Такая деловая прозорливость позволяет компаниям в полной мере воспользоваться стратегическими преимуществами, предлагаемыми закупками, сформировать соответствующую реалиям дня бизнес-стратегию, обеспечить длительную устойчивость и финансовую прочность.

## 02 История закупочной деятельности



Зародившись как функция во времена постройки древнеегипетских пирамид, закупки пришли в хозяйственную деятельность человека всерьез и надолго.

Благодаря накопленному опыту компании становятся конкурентоспособнее, эффективнее и устойчивее, а уроки

прошлого стимулируют успешные организации принимать меры по усовершенствованию корпоративного управления. История закупочной деятельности тесно связана как с историей развития государства, так и с историей успеха отдельно взятой организации или компании. Потребность в приобретении товаров и услуг существовала с тех пор, как появилось человечество.

Первая закупочная деятельность была зафиксирована в Древнем Египте еще в 3000 г. до н. э., во время строительства пирамид. Египтяне пользовались услугами писцов – привилегированного класса древнеегипетского общества, обладающего широкими познаниями в арифметике и грамоте<sup>1</sup>. Местные писцы управляли поставками при строительстве пирамид, они играли важную роль, записывая потребности в материалах и человеческих ресурсах на свитках папируса, и тем самым отслеживали все заказы и закупочный процесс в целом. Несмотря на существенное значение в управлении поставками, авторитет и влияние людей, вовлеченных в закупки, были незначительными, поскольку закупочной деятельности в процессе выполнения работ отводилась вспомогательная функция.

Большее значение закупки начали приобретать во время промышленной революции, в период массового перехода от ручного труда к машинному, от мануфактуры – к фабрике. В ведущих государствах это произошло в XVIII–XIX вв. В

---

<sup>1</sup> [https://ru.m.wikipedia.org/wiki/Писцы\\_Древнего\\_Египта](https://ru.m.wikipedia.org/wiki/Писцы_Древнего_Египта)

это время возникла потребность в ресурсах для производства продукции, вследствие чего заводы и фабрики стали нанимать людей, хорошо разбирающихся в сырье и материалах. Они обладали необходимой экспертизой в сфере транспортировки и доставки товаров.

Стремительное развитие горнодобывающей промышленности и железнодорожной отрасли внесло свой вклад в закупочную деятельность, обретающую признаки самостоятельного направления с определенным набором функций. К концу XIX в. многие компании – владельцы железных дорог начали присваивать закупочному направлению статус отдела, называя его службой снабжения. Несмотря на то что на стыке XIX и XX вв. закупки редко использовались как отдельный отдел, Первая и Вторая мировые войны подняли закупочную функцию на новый уровень. Увеличилась стратегическая роль закупок из-за важности получения сырья, материалов и услуг, необходимых для поддержания производственных мощностей заводов и фабрик. Стоит отметить, что военные действия часто становились движущей силой не только формализации закупок, но и логистики, являющейся неотъемлемой частью цепочки поставок.

В течение 1950-х гг. закупки продолжали набирать обороты, методы выполнения этой функции становились более совершенными, а количество специалистов по снабжению увеличивалось. Однако закупщики, будучи сотрудниками коммерческих отделов компаний в индустриально раз-

витых странах, по-прежнему занимались размещением заказов или, являясь инженерами-снабженцами планово-экономических отделов советской промышленности, выполняли поручения и директивы руководства.

Только в середине 1960-х гг. закупки впервые начали брать на себя управленческую роль в широком смысле этого слова. В этот период в центре внимания оказалась западная концепция управления материальными потоками, смысл которой заключался в том, что можно организовать цепочку поставок так, что общий уровень затрат при перемещении товаров от производителя к потребителю уменьшится. В этот период закупщики в индустриально развитых странах стали уделять особое внимание тендерам, в которых цена являлась определяющим фактором для большинства контрактов. В СССР с его плановой экономикой организацией материально-технического снабжения занимался знаменитый Госснаб СССР (Государственный комитет СССР по материально-техническому снабжению). Он выполнял следующие функции: реализации планов материально-технического снабжения; распределения продукции по установленной номенклатуре; обеспечения межотраслевых кооперированных поставок; контроля своевременности выполнения планов поставки продукции<sup>2</sup>.

В начале 1970-х гг. штат закупщиков стал более интегрированным в рамках цепочки поставок. Это было свя-

---

<sup>2</sup> [https://ru.m.wikipedia.org/wiki/Госснаб\\_СССР](https://ru.m.wikipedia.org/wiki/Госснаб_СССР)

зано с тем, что приобретение материалов и сырья стало частью стратегического планирования в организациях, поскольку значение закупочной деятельности многократно возросло. На рост авторитета закупок повлиял нефтяной кризис 1973 г., известный под названием «нефтяное эмбарго». Энергетический кризис, считавшийся крупнейшим в XX в., привлек внимание делового мира (главным образом США и Западной Европы) к сфере закупок в связи с нехваткой основных видов сырья. Это способствовало дальнейшему развитию закупок в 80-е гг. XX в. В это время появляется концепция «точно в срок», нацеленная на контроль товарных запасов и качество поставщиков, а своевременная поставка и надежность сделали закупки неотъемлемой частью конкурентного преимущества коммерческой организации. С 1980-х гг. начинается становление и подъем профессионального сообщества квалифицированных закупщиков, способного анализировать закупочные процессы, опираясь на финансовые показатели своих компаний. Наиболее подготовленные снабженцы занимались не просто размещением заказов и их последующей обработкой – они задавали себе конкретные вопросы, влияющие на операционную прибыль компании.

● Покупаем ли мы товары и услуги по выгодным для компании ценам?

● Способен ли тот или иной поставщик организовать доставку товара в нужное время, в нужном количестве и над-

лежащего качества?

● Что необходимо сделать, чтобы выстроить с поставщиками плодотворное сотрудничество?

● Оснащен ли отдел закупок материальными и иными ресурсами для выполнения поставленных задач?

Наверняка это хорошо знакомые вам вопросы. Как вы могли убедиться, основные направления закупочной деятельности являются константой в деловом мире.

В 1990-е гг. роль закупок перешла в стратегическую плоскость. Закупщики стали воспринимать поставщиков как партнеров, а компании поощряли заключение долгосрочных контрактов и соглашений. Это стало началом современной эволюции закупок, и такие выражения, как «снижение затрат» и «контроль расходов», прочно укоренились в терминологии системы снабжения. Многие компании озаботились внедрением системы управления поставщиками, цель которой – стратегический поиск поставщиков с акцентом на последующее углубленное сотрудничество.

Бурный рост международной торговли, расширение внешнеэкономических связей и появление новых технологий способствовали тому, что в начале XXI в. ведущие компании мира и России отказались от «близорукого подхода», ограничивающего потенциал закупочной деятельности. В настоящее время усилия большей части отделов закупок с высоким уровнем зрелости направляются:

● на анализ расходов – проводится экспертная оценка те-

кущих расходов;

- поиск регионов с низкой стоимостью производства – проводится комплексная оценка рынка поставщиков и подрядчиков как внутри страны, так и за ее пределами;

- анализ совокупной стоимости владения – проводится стоимостный анализ приобретаемой продукции с точки зрения ее жизненного цикла в компании;

- внедрение передовых технологий – проводятся автоматизация и цифровизация с применением искусственного интеллекта и облачных решений;

- точечное применение аутсорсинга закупок – малоценные и трудоемкие операционные закупки выполняются авторизованными компаниями-партнерами;

- стратегическое управление поставщиками – проводится всесторонний анализ сотрудничества с поставщиками и внедряются меры по улучшению взаимодействия;

- разработку успешной закупочной стратегии – проводится непрерывный анализ внутренних и внешних факторов с учетом постоянно меняющейся деловой среды для проведения необходимых изменений в сфере закупок;

- организацию переговоров с поставщиками – проводятся встречи и совещания по вопросам цены, сервисного обслуживания, стратегической коллаборации и расширения товарного ассортимента.

Глобальные вызовы современности вынуждают компании улучшать свои внутренние процессы. Уровень конкуренции

расширился, охватив как внутренние, так и международные рынки. Профессионалы в сфере закупок больше не обсуждают «самую низкую цену», а делятся информацией, сотрудничают и обсуждают со своими поставщиками общие затраты и расходы, которые может понести компания на протяжении всего жизненного цикла товара.

Основная цель отделов закупок остается неизменной – приобретение товаров или услуг в нужном количестве, по привлекательной цене и в нужное время. Однако растущая конкуренция и пристальное внимание заинтересованных сторон стимулируют отделы закупок искать новые подходы, позволяющие удовлетворять потребности самых требовательных заказчиков с наименьшими общими затратами. К отделам закупок предъявляются повышенные требования из-за притока технологий и огромного объема информации, многократно увеличивающейся в процессе взаимодействия между участниками закупочной деятельности. Это затрудняет адаптацию сотрудников отдела закупок в условиях постоянно меняющейся бизнес-среды.

Существует прямая связь между социальным статусом специалистов по закупкам и состоянием дел коммерческих организаций. Когда компании сталкиваются с вызовами, отделы закупок становятся огромной движущей силой, способной взять на себя контроль за расходами компании.

Несмотря на то что закупочная деятельность имеет долгую историю, ее стратегическое значение до сих пор недо-

оценено многими компаниями, в том числе и в России. Уверен, закупки будут активно развиваться и расширять возможности своего прямого воздействия на стратегический успех компаний и организаций.

Эволюция закупок бесконечна!

## 03 Современные вызовы в закупках



Работа в закупках – это череда постоянных вызовов.

В последние годы закупочный блок и вся система снабжения вышли за рамки традиционной роли – приобретения

товаров и услуг для функционирования предприятия. Высшее руководство ставит перед специалистами по закупкам не только задачи по планированию и снижению закупочных цен. Закупки изменили свой облик. В дополнение к планированию и снижению затрат профессионалы-закупщики взаимодействуют и выстраивают долгосрочные отношения с поставщиками, коммуницируют с коллегами из других отделов для выполнения общих корпоративных задач. Однако и этого часто недостаточно для успешной деятельности коммерческой организации, поскольку выросли риски и появились новые вызовы. Этот тренд сопровождается участвовавшими экономическими кризисами, сменой поколений, глобальной неопределенностью и изменением климата. Хотя вызовы в сфере закупок могут различаться в зависимости от размера компании и направления ее деятельности, выделю основные, с которыми мне приходилось неоднократно сталкиваться в процессе работы.

## **Вызов 1. Увеличение рисков**

Увеличение рисков – один из часто упускаемых источников опасности. Снижение риска определяется как процесс уменьшения воздействия потенциальных угроз. Непрерывное движение товаров, сопровождаемое сложной цепочкой поставок, сопряжено с такими рисками, как:

- риск срыва производства;

- риск разрыва контрактов с поставщиками;
- риск мошенничества;
- логистические риски;
- риски, связанные с качеством и гарантийным обслуживанием;
- политические и экономические риски.

Все эти риски могут оказать существенное влияние на прибыль и конкурентное преимущество предприятия. Что делать в этом случае? Проводите оценку рисков и возможных действий, которые могут вызвать эти риски. Допустим, компания анализирует риск разрыва в цепочке поставок и несоблюдения специальных логистических требований. Простой анализ и оценка рисков могут помочь предприятию избежать реального возникновения угроз. Этот подход успешно применяется в прозрачной и централизованной закупочной структуре, где процесс принятия решений открыт и основывается на объективных аналитических данных.

## **Вызов 2. Неточность аналитических данных**

Возможно, этот вызов – самая большая проблема для крупных предприятий с филиальной организационной структурой. Для принятия обоснованных и стратегических решений по закупкам требуются надежные и проверенные данные с удобным доступом. Абсолютно неважно, приобретаете вы канцелярские товары или технически сложное обо-

рудование. Неточность данных может нанести ущерб планированию, а также нарушить операционный процесс на всех этапах закупок. Например, неправильная аналитика товарных запасов может привести к ненужным заказам и неожиданному отсутствию необходимого товара или продукта. Как следствие, бюджеты компании трещат по швам, клиенты недовольны, расшатывается корпоративная устойчивость предприятия. Все это влияет на итоговую прибыль. Что делать в этом случае? Один из методов, позволяющий существенно снизить вероятность появления неточных данных, – установить их источник, а затем устранить его. Например, в результате слабо организованной инвентаризации точность оценки складских запасов оставляет желать лучшего. Безотлагательный повторный подсчет товарных запасов, устранение несоответствий и настройка процессов гарантируют компании финансовую стабильность, а отделу закупок – повышение производительности.

### **Вызов 3. Несанкционированные закупки**

Закупки, совершенные в обход установленных процедур, к сожалению, имеют место. Это настоящая головная боль закупочного блока во многих компаниях. Бизнес (так называют отделы продаж и производства) приобретает товары и услуги без привлечения отдела закупок, мотивируя свои действия срочной производственной необходимостью. Во-пер-

вых, это прямой конфликт интересов, когда одно и то же лицо является инициатором и исполнителем. Во-вторых, это может привести к потере контроля над товарными запасами. В-третьих, затрудняет финансовое планирование. В-четвертых, повышает вероятность применения мошеннических схем, которые могут представлять угрозу для всей организации. Что делать в этом случае? Самый эффективный способ предотвратить подобные закупки – привлекать внутренних заказчиков и инициаторов к диалогу, регулярно разъяснять преимущества отказа от такой губительной для компании практики и озвучивать реальные выгоды прозрачной системы закупок. При необходимости рекомендую привлекать к ответственности мерами дисциплинарного характера.

## **Вызов 4. Привлечение и удержание талантливых сотрудников**

В нашей стране нет целенаправленной подготовки закупщиков. В большинстве своем это люди разных специальностей, пришедшие в закупки случайным образом. Тем не менее среди них встречаются талантливые сотрудники, сделавшие блестящую карьеру. За такими работниками ведется настоящая охота, поэтому их привлечение и удержание становятся все более сложной задачей для закупочного блока. Современный отдел закупок сталкивается с нехваткой квалифицированных кадров. Более того, существует большой раз-

рыв между навыками, которыми обладает действующий персонал, и компетенциями, которые необходимы и важны закупочной команде при автоматизации и внедрении цифровых технологий. Что делать в этом случае?

Инвестируйте в обучение закупщиков и внедрите систему управления талантами. Только каждая десятая компания занимается обучением сотрудников закупочного отдела.

Пересмотрите кадровую стратегию, расширьте поиск талантов в сфере закупок. Начните с обучения существующих закупочных команд, запустите ротацию талантливых сотрудников из других подразделений и партнерство с образовательными учреждениями.

Привлекайте внешних экспертов для решения конкретных задач и передачи опыта.

## **Вызов 5. Неэффективность закупочных процессов**

Казалось бы, после внедрения утвержденной стратегии закупок должен наступить быстрый эффект. Однако это распространенное заблуждение. Без надлежащей разработки процедур и внимания к рабочим процессам (регламентация одобрения заявок и заказов, четко прописанный алгоритм действий в случае возникновения непредвиденных обстоятельств) закупки могут выглядеть неэффективными. Вспомните хаотичность действий многих компаний в сфере заку-

пок. Всего лишь одна закупочная заявка, выполненная без соответствующего последовательного одобрения, способна привести в беспорядок общий график закупок, нивелировать пользу от дополнительных скидок и ухудшить отношения с поставщиками. Как следствие, велика вероятность увеличения сроков выдачи готовой продукции на производстве ввиду изменений графика поставок. Что делать в этом случае?

Станьте надежным партнером для внутренних заказчиков. Лишь 20 % руководителей по закупкам в российских компаниях считают себя надежными партнерами для коллег из других бизнес-подразделений. Очевидно, необходимо укреплять отношения с ключевыми работниками, повышать информированность о политике закупок и расширять свое влияние для обеспечения устойчивого взаимодействия.

Автоматизируйте все операционные процессы. Это освободит закупщиков от трудоемких задач и позволит сосредоточиться на более важных стратегических направлениях. Влияние пресловутого человеческого фактора уменьшается, а скорость выполнения операций увеличивается, что способствует существенному повышению производительности в закупочной деятельности.

## **Вызов 6. Применение передовых технологий**

В последние годы применение передовых технологий в

сфере закупок значительно возросло. Тем не менее уровень использования инноваций компаниями различается. Есть компании, которые автоматизировали некоторые внутренние процессы, но отказались от глубокой цифровой трансформации ввиду финансовых ограничений и специфики бизнеса. Однако появились организации, для которых внедрение прорывных технологий – это и вызов, и возможность стать лидером отрасли. Отделы закупок таких организаций ориентируются на возможности искусственного интеллекта, прогнозную аналитику и роботизированную автоматизацию процессов. Например, централизованное облачное управление данными, интегрированное с закупками, продажами, производством, финансами и маркетингом, означает, что все воспроизводимые данные заранее записываются и мгновенно доступны для анализа расходов, расширенной финансовой отчетности и планирования. Такие компании оперативно справляются с возникающими проблемами и существенно увеличивают ценность закупочного блока. Однако, несмотря на явное конкурентное преимущество высоких технологий, существует риск стать заложником цифровой революции. Что делать в этом случае?

Определите уровень сложности применения технологий и уровень квалификации персонала. В случае необходимости внедряйте параллельное обучение.

Нанимайте только проверенных и надежных консультантов по внедрению цифровизации и автоматизации.

Проверьте, будут ли готовые закупочные цифровые решения соответствовать местному законодательству и бухгалтерским требованиям. Как показывает практика, часто цифровые решения в сфере документооборота не соответствуют нормативным актам и налоговым требованиям страны, что влечет за собой не только увеличение операционной нагрузки, но и рост корпоративной бюрократии.

В условиях постоянно возникающих глобальных экономических кризисов, влияющих на деятельность коммерческих организаций, нельзя опираться только на свои текущие финансовые возможности и на активную роль отдела продаж. Устремите свой взгляд в сферу закупок, которая давно оправдала свое существование и приобрела стратегическое значение благодаря опыту и гибкости в условиях мировой неопределенности. А способность закупок отвечать вызовам времени не только оказывает положительное воздействие на операционную прибыль и движение денежных средств, но и вносит огромный вклад в общеэкономические показатели компании. Кроме того, применяя свои знания и компетенции для надлежащего контроля за расходами, закупщики-профессионалы могут значительно повлиять на затраты, например путем снижения совокупной стоимости владения. В разгар экономического кризиса этот вопрос еще более актуален. А оптимизация соотношения между используемыми ресурсами и экономией средств часто является главным критерием измерения эффективности закупочной команды.

## 04 Роль и значение отдела закупок



Выручка и ликвидность компании зависят от того, насколько эффективно и слаженно функционирует отдел закупок.

В современном мире практически в каждой компании в том или ином виде функционирует отдел закупок. В нашей

стране отдел закупок зачастую называют службой снабжения или отделом материально-технического обеспечения.

Отдел закупок – подразделение компании, отвечающее за приобретение товаров и услуг, которые необходимы для бесперебойной работы бизнеса. В отдельно взятой компании данное отделение может оказать огромное влияние на ее способность достигать операционных и стратегических целей. Эффективные службы снабжения способствуют увеличению прибыли и снижению расходов предприятия, за счет управления отношениями с поставщиками они повышают качество поставляемых товаров и снижают риски в бизнес-процессах.

Хотя объем ответственности отделов закупок может варьироваться в зависимости от размера и отрасли деятельности компании, они помогают контролировать всю цепочку поставок и поддерживать эффективность операций на должном уровне. В успешных компаниях отдел закупок – стратегически важная часть бизнеса, поскольку именно он устанавливает закупочные политики и процедуры, разрабатывает закупочную стратегию и процессы, управляет поставщиками и осуществляет комплексную закупочную деятельность в соответствии с общими корпоративными целями. Иными словами, снабжение вышло далеко за рамки традиционных обязанностей, ограничивающихся закупкой товаров и услуг по запросу других бизнес-подразделений. В настоящее время функционал специалистов отдела закупок тесно связан с

рентабельностью и производительностью компании. Выручка и ликвидность коммерческих организаций также зависят от того, насколько эффективно функционирует отдел закупок.

Как вы смогли убедиться, отдел закупок отвечает за процесс закупок, подразумевающий поставку товаров, производственных материалов и оборудования для обеспечения непрерывности производственных цепочек в компании. Для решения этой задачи товары и услуги должны закупаться в нужное время и в необходимом объеме.

Говоря о возросшей роли отдела закупок в обеспечении финансового благополучия компании, следует отметить, что в зависимости от зрелости закупочного блока коммерческой организации выделяют два уровня закупок.

## **Уровень 1. Стратегические закупки**

Отдел закупок определяет общее направление закупок на основе потребностей и целей компании, оценивает поставщиков и развивает долгосрочные отношения по всей цепочке поставок. На стратегическом уровне высококвалифицированный штат сотрудников принимает взвешенные решения, опираясь на глубокий анализ рисков и рыночную конъюнктуру. Своевременная оценка возможных рисков защищает компанию от ошибок и провалов. Именно эта способность во многом отличает стратегические закупки от опера-

ЦИОННЫХ.

## **Уровень 2. Операционные закупки**

На данном уровне закупки играют вспомогательную роль, фокусируясь в основном на размещении заявок и заказов, оплате счетов. Такой отдел закупок часто похож на административно-хозяйственный отдел, к задачам которого относятся: обработка запросов, обеспечение документооборота и оперативное выполнение поручений от смежных отделов. Операционные закупки не занимаются анализом рынка, не ведут переговоров с поставщиками и производителями, они не разрабатывают технологий закупок и не прилагают усилий, нацеленных на минимизацию издержек.

Как показывает практика последних лет, ведущие российские компании идут по пути создания двух параллельных отделов в рамках общей структуры управления закупками. Закупщики стратегического направления сосредоточивают свое внимание на стратегических задачах, принимая управленческие решения, оказывающие влияние на развитие компании в долгосрочной перспективе. Закупщики операционного направления обеспечивают выполнение текущих задач и транзакций. Эффективность принятых решений на уровне стратегических закупок обычно апробируется операционными закупщиками, и на основе полученных результатов определяется дальнейший план развития закупочной деятельно-

сти.

Несмотря на разную степень зрелости и развития, которая присуща системе снабжения, не стоит забывать, что современный отдел закупок решает самые разнообразные задачи. Рассмотрим некоторые из них.

## **Задача 1. Приобретение товаров и услуг по привлекательной цене**

Традиционно непосредственная задача отдела закупок – приобретение товаров и услуг по привлекательным для компании ценам. Закупщики ведут поиск доступных способов снабжения для своей организации, изучают поставщиков, сравнивают полученные коммерческие предложения и оценивают технические характеристики материалов и оборудования. Для опытного специалиста закупка товара по выгодной цене предполагает наличие баланса между ценой и качеством, поскольку максимальная прибыль для компании осуществляется через эффективное приобретение качественных материалов.

## **Задача 2. Управление поставщиками**

Как правило, отделы закупок поддерживают отношения с поставщиками, оценивают и анализируют их работу, участ-

вуют в выборе того или иного подходящего партнера для компании. Отдел закупок принимает решение, с какими компаниями продлевать контракты, а с какими поставщиками следует прекратить сотрудничество. Выстраивание прочных отношений с поставщиками и подрядчиками – неотъемлемая часть долгосрочного успеха компании, поскольку качественные материалы, низкая стоимость товаров и своевременная доставка являются конкурентными преимуществами для любой компании.

### **Задача 3. Ведение переговоров**

Службе закупок в компании отведена важная роль – вести переговоры от лица организации с поставщиками и подрядчиками, чтобы обеспечить лучшие условия той или иной коммерческой сделки. Навык ведения переговоров способен творить чудеса, поскольку затраты на закупку во многих компаниях действительно высоки. Это означает, что получение скидок отделами закупок в ходе переговорного процесса может оказать существенное влияние на итоговую прибыль компании.

### **Задача 4. Непрерывный поиск (сорсинг)**

Взаимодействие с внешней средой входит в прямую обя-

занность отдела закупок. Закупщики активно занимаются так называемым сорсингом – целенаправленным процессом поиска и отбора поставщиков и подрядчиков, которые играют жизненно важную роль в общей бизнес-стратегии компании. Сорсинг включает в себя анализ рынка, сбор и мониторинг данных о поставщиках, предварительную квалификацию поставщиков, ведение переговоров и оценку коммерческих предложений. Надежные поставщики отбираются при помощи комплексной оценки их операционной деятельности, факторов риска и соблюдения деловой этики. Такой подход гарантирует отделу закупок, что его сотрудники смогут приобретать необходимые товары и услуги хорошего качества в нужном количестве у надежных поставщиков и в строго определенный срок.

## **Задача 5. Взаимодействие с другими бизнес-подразделениями**

Постоянное и эффективное взаимодействие с другими бизнес-подразделениями имеет большое значение для бесперебойной операционной деятельности компании. Как правило, все отделы организации взаимосвязаны, поскольку конкретная задача зачастую выполняется с вовлечением нескольких заинтересованных сторон. Например, сотрудник отдела закупок, принимая обоснованное решение о потенциальном поставщике, должен совместно с финансовым отде-

лом оценить бюджетные ограничения и финансовые требования своей компании, проверить прозрачность контрагента с юридическим отделом, определить текущий уровень товарных запасов со складом, а также обсудить технические характеристики компонентов с производственным отделом. Успешная коммуникация со стороны отдела закупок с коллегами ведет к существенному снижению рисков.

## **Задача 6. Управление бюджетом**

Несмотря на то что цель бюджетирования состоит в обеспечении эффективной работы организации при сохранении низких затрат, не все отделы закупок вовлечены в управление бюджетом. Тем не менее мои наблюдения свидетельствуют, что даже незначительное участие отдела закупок в управлении денежными средствами компании для закупочной деятельности позволяет оптимизировать предстоящие расходы и своевременно гарантировать платежи поставщикам. Ничто так не укрепляет доверие в деловой среде, как выполненные в срок договорные обязательства.

## **Задача 7. Размещение заказов и мониторинг товарных запасов**

Есть организации, в которых отдел закупок отвечает за

размещение заказов и одновременно следит за уровнем товарных запасов. Это зависит от размера компании и степени зрелости закупочной функции. На операционном уровне для производственных и торговых компаний важно иметь нужное количество сырья на складе или приемлемый объем товаров на полке. Отсутствие конкретного товара может повлечь за собой потерю клиента и, как следствие, выручки. А чрезмерное затоваривание предполагает дополнительные расходы на хранение и возможное устаревание товара. Высококвалифицированный отдел закупок решает стратегически важную задачу – размещает заказы после тщательного анализа товарных запасов и изучения рыночной конъюнктуры. Такая синхронность считается возможной в отделах закупок, в которых имеются глубокая экспертиза, эффективно выстроенная коммуникация, разработанная закупочная отчетность и, самое главное, система снабжения – централизованная структура, которая является единственным элементом бизнес-структуры с закупочными полномочиями.

## **Задача 8. Разработка регламентов и соблюдение бизнес-процессов**

В ведущих компаниях именно отдел закупок является разработчиком основополагающих регламентов, процедур и процессов в сфере закупок. Закупочная команда сотрудничает с руководителями и заинтересованными лицами компа-

нии для понимания производственных потребностей и корпоративных требований. В результате тесного взаимодействия отдел закупок формирует и согласовывает пакет документов, обязательный к исполнению после официального утверждения топ-менеджментом организации в соответствии с общей корпоративной стратегией. В компаниях, где отсутствует отдел внутреннего контроля и аудита, именно ответственный сотрудник отдела снабжения следит за соблюдением закупочных бизнес-процессов и пресекает попытки нарушить утвержденные закупочные процедуры со стороны внутренних клиентов.

## **Задача 9. Повышение качества закупаемых товаров**

Рост компании неизбежно приводит к увеличению базы поставщиков и расширению закупаемой номенклатуры. Это, в свою очередь, означает, что отдел закупок может столкнуться с проблемой качества при постоянно растущем и часто неконтролируемом потоке товаров, компонентов и материалов. Задача отдела закупок заключается в постоянном улучшении качества получаемой продукции, гарантирующем компании повышение лояльности конечных заказчиков и выгодоприобретателей.

## **Задача 10. Организация и проведение конкурентных торгов**

Обеспечение прозрачности и эффективности закупочной деятельности должно рассматриваться через призму открытости и доступности. Для этого отдел закупок в соответствии со своими утвержденными нормативными актами и закупочной политикой организует и проводит конкурентные торги, по итогам которых заключаются контракты с компаниями, предоставившими наилучшие условия для сотрудничества.

Когда указанные выше задачи выполняются отделом закупок успешно, компания получает серьезные преимущества, положительный эффект которых трудно переоценить. Вспоминая свой опыт в закупках, хотел бы выделить плюсы, которые современный отдел закупок может зафиксировать.

### **Во-первых, это оптимизация затрат**

Самое большое преимущество грамотно управляемого отдела закупок – быстрая экономия для компании за счет выстраивания закупочных процессов и соблюдения процедур. Отдел закупок приобретает товары у разных поставщиков, обеспечивая себя скидками, хорошими гарантийными условиями и высоким качеством приобретаемых товаров и услуг.

## **Во-вторых, это повышение качества бизнеса**

Взаимодействуя с надежными поставщиками, отдел закупок может косвенно улучшить качество производственного процесса компании. А успешная реализация закупочной стратегии оказывает положительное влияние на производительность других бизнес-подразделений, внося значительный вклад в финансовое благополучие компании.

## **В-третьих, это контроль рисков и безопасность поставок**

Неблагоприятная внешняя среда стимулирует отдел закупок искать новые подходы в закупочной деятельности, при этом следует отметить, что успешное выполнение упомянутых выше задач минимизирует риски управления цепочками поставок. Кроме того, существенно растет контроль рисков через комплексную диверсификацию закупок, правильный выбор поставщиков и устранение мошенничества. Это позволяет гарантировать безопасность поставок и непрерывность производственного процесса.

Для решения поставленных задач и получения конкретных преимуществ отделу закупок требуется квалифицированный штат сотрудников. Структура, количество специалистов и уровень компетенций чаще всего зависят от размера и отрасли деятельности компании. Тем не менее отдел закупок, как правило, включает следующие позиции.

## **Директор по закупкам или руководитель отдела закупок**

Директор по закупкам руководит отделом или департаментом закупок, несет ответственность за разработку эффективных закупочных стратегий, участвует в переговорах на высоком уровне, отвечает за управление поставщиками, разрабатывает и внедряет план мероприятий по сокращению затрат и предоставляет отчеты о проделанной работе высшему руководству. Он также распределяет обязанности между сотрудниками отдела и определяет приоритеты при выполнении поставленных задач.

## **Специалисты по закупкам (закупщики)**

Профессиональные закупщики несут ответственность, когда речь идет о текущих операциях и выполнении поставленных задач, стоящих перед отделом закупок. Они размещают заказы на закупку у поставщиков, контролируют заказы и в случае необходимости вносят соответствующие коррективы. Кроме того, закупщики регулярно взаимодействуют с поставщиками, отслеживают сроки поставок, занимаются претензионной работой с контрагентами и следят за своевременной оплатой. Специалисты отдела закупок подчиняются директору или руководителю по закупкам.

## **Ассистент по закупкам**

Ассистент по закупкам – начальная должность в отделе за-

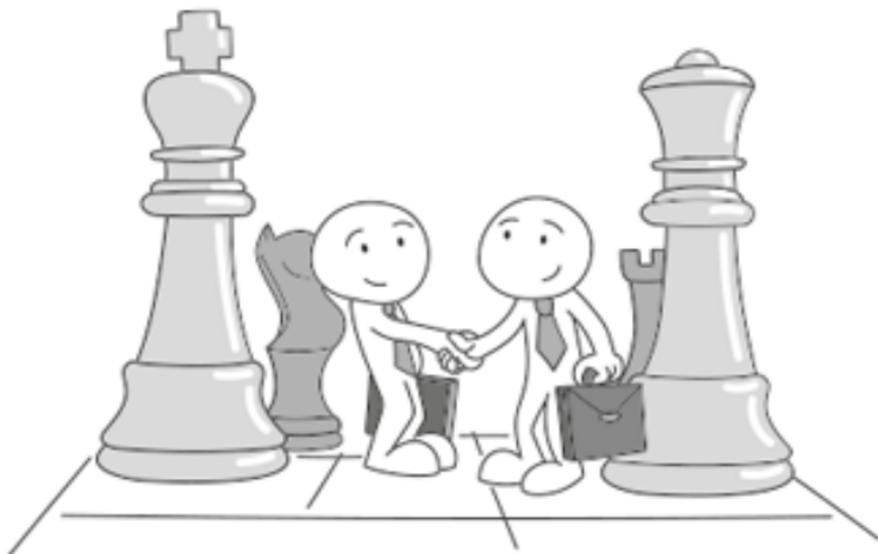
купок. Эта позиция требует внимания к деталям, поскольку такой сотрудник несет ответственность за документооборот и, кроме того, выполняет административную работу, связанную с организацией поездок, планированием встреч и обработкой запросов от внутренних клиентов. В некоторых компаниях ассистенты размещают в системе небольшие заказы, не требующие утверждения высшего руководства, – в основном заявки на закупку канцелярских товаров и продукции для поддержания жизнедеятельности офисных помещений.

В ближайшие годы отделы закупок будут стремительно развиваться и адаптироваться к постоянно меняющейся деловой среде. Ведущие компании будут запускать глубокую трансформацию всей системы снабжения, которая будет соответствовать высоким корпоративным стандартам. Организации, стремящиеся к устойчивому развитию и долгосрочному успеху, понимают ценность профессиональных отделов закупок. Они инвестируют значительные средства в повышение квалификации сотрудников, внедряют цифровые платформы и активно ищут талантливых закупщиков на рынке труда. Такой подход действительно открывает широкие возможности для дальнейшего совершенствования закупочных функций. Гибкий, с высокой степенью адаптивности отдел закупок способен выстраивать прочные отношения с поставщиками, снижать затраты и способствовать достижению более высокой прибыли в кратчайшие сроки.

Современный отдел закупок – передовое бизнес-подраз-

деление и стратегический партнер в структуре организации. Позволяющий на качественно новом уровне усилить конкурентоспособность бизнеса отдел закупок – серьезный актив, который многим российским компаниям еще предстоит оценить.

## 05 Операционные и стратегические закупки



Операционисты и стратеги – такие разные, как фигуры на шахматной доске... У всех своя роль, но без общих усилий успешная закупочная партия не состоится.

Размышляя на тему операционных и стратегических закупок, сразу отмечу, что в современном деловом мире каждое из данных направлений важно для устойчивого развития и роста компании. Они представляют собой единую вза-

имозависимую систему эволюции закупочной деятельности, поскольку предоставляют друг другу необходимые для развития ресурсы. Однако в связи с различной степенью зрелости систем снабжения в российских компаниях соотношение доли операционных и стратегических закупок может сильно отличаться. Разберемся в основных понятиях и причинах.

Традиционная схема работы отделов закупок большинства российских компаний подразумевает выполнение административных закупочных задач, таких как запросы предложений у поставщиков, размещение заказов и общение с поставщиками для ускорения процесса закупки необходимых товаров и услуг. Специалисты по закупкам выполняют текущие операционные задачи. Их деятельность зачастую характеризуется краткосрочностью и механическим выполнением. В процессе работы специалист отдела закупок должен, помимо работы в закупочных программах и подготовки документации, уметь определять соответствие товара или услуги требованиям инициатора заявки, устанавливать вероятность поставки товара или оказания услуги в обозначенные сроки и фиксировать гарантии качества, предоставленные поставщиком.

Исходя из вышесказанного очевидно, что операционные закупки, хотя и не оказывают прямого воздействия на прибыль компании, могут косвенно влиять на возникновение репутационных рисков, на эффективность внутреннего взаимодействия в рамках компании, а также на создание ком-

фортных и безопасных условий деятельности сотрудников всех бизнес-подразделений.

Однако, опираясь на свой закупочный опыт, скажу, что в большинстве компаний операционные закупки живут своей автономной жизнью, вне рамок общекорпоративной стратегии. В таких отделах, как правило, не проводится полноценный анализ стоимости затрат закупаемого оборудования, сырья и расходных материалов. Никого не интересует, как закупаемая номенклатура повлияет на уровень и качество производственного процесса, как приобретение несоответствующего компонента скажется на производственных рисках.

Все это происходит в связи с недооценкой операционных закупок и отсутствием интереса к совершенствованию операционных бизнес-процессов со стороны руководства, которое не видит экономического смысла в развитии этого закупочного направления.

Таким образом, операционным закупкам отводится роль технического исполнителя – пассивного внутреннего наблюдателя на корпоративной бизнес-арене. В таких обстоятельствах операционные закупки не способны стать основой для развития более совершенного процесса и превращаются в груз, который если не тянет закупочную деятельность назад, то заставляет ее оставаться статичной функцией и вынужденной расходной статьей бюджета компании.

Важность операционных закупок нельзя недооценивать. В отношении и восприятии руководством целей и задач опера-

ционных закупок скрываются новые возможности для развития системы снабжения компании. Именно это способно запустить процесс эволюции закупок, заложить основу будущего стратегического направления закупочной деятельности.

На первоначальном этапе закупочных преобразований необходимо рассматривать финансовые вложения в создание условий для совершенствования компетенций сотрудников, которые будут заниматься стратегическими закупками и вести переговоры на профессиональном уровне, в развитие навыка креативного мышления, поиск неординарных решений. Подготовка квалифицированных закупщиков позволит положить начало новому этапу – стратегическим закупкам в системе снабжения компании.

Стратегические закупки – направление закупочной деятельности, ориентированное на создание максимальной закупочной ценности для достижения бизнес-целей компании. Обеспечение этой функции происходит благодаря тому, что отдел закупок стратегической направленности:

- внедряет систему управления поставщиками, которая включает мониторинг и измерение эффективности работы поставщиков, проведение регулярных встреч для обсуждения ключевых показателей и решения возникающих проблем;

- внедряет систему категорийного менеджмента, проводит подробный стоимостный анализ затрат каждой товарной

категории и использует результаты анализа для последующей оптимизации расходов;

- внедряет цифровизацию и автоматизацию процессов, существенно сокращая время закупочного цикла – от заявки до поставки – и способствуя снижению затрат и повышению прозрачности закупок;

- регулярно разрабатывает план мероприятий, нацеленный на последовательное планирование в целях устранения несанкционированных хаотичных закупок в организации;

- управляет договорной работой в закупочной деятельности – от имени компании заключает контракты, ведет переговоры с представителями внешних и внутренних заинтересованных сторон;

- занимается прогнозированием – на регулярной основе мониторит и документирует происходящие на рынке структурные ценовые изменения, а также уровень развития транспортной доступности;

- активно участвует в разработке юридических документов (договоров, соглашений, спецификаций), в которых должны быть указаны такие условия, как: гарантия качества, надежность поставок, удовлетворение потенциальных претензий и условия оплаты;

- ответственен за разработку методов и инструментов по повышению производительности – инициирует преобразования, предлагает план по оптимизации и разрабатывает дизайн закупок будущего, который отвечает перспективным

направлениям развития бизнеса;

- наряду с системой управления поставщиками активно занимается их развитием, так как заинтересован в лучших технологических, технических и коммерческих решениях; совместно с поставщиками разрабатывает новые товары, влияя на стоимость конечной продукции;

- выступает партнером компании, так как руководитель закупок, как правило, входит в высшее руководство организации, принимает участие в принятии стратегических решений для обеспечения роста рентабельности компании.

В настоящее время передовые бизнес-структуры, стремящиеся к повышению конкурентоспособности, все чаще прибегают к практике разделения отделов закупок на операционное и стратегическое направления. Группа операционных закупок занимается размещением заказов и администрированием закупочного документооборота, а команда стратегических закупок управляет поставщиками и ведет переговоры по ключевым закупочным направлениям. Такое разделение вполне логично, но возникают закономерные вопросы: насколько эффективно такое разделение? есть ли в этом смысл, если один сотрудник может заниматься вопросами и операционных, и стратегических закупок?

Такая точка зрения имеет свое рациональное зерно, так как развитие необходимых навыков может позволить перспективным сотрудникам операционного направления успешно заниматься и стратегическими вопросами.

Тем не менее нельзя игнорировать аргументы в пользу разделения закупок, так как преимущества данного подхода говорят о его реальной пользе для компании. Важно помнить, что выполнение разных закупочных функций предполагает наличие различных личностных характеристик и закупочных компетенций.

Эффективность закупщиков-операционистов очевидна в рамках закупочных процессов внутри компании. В процессе работы они взаимодействуют со всеми подразделениями организации. Их задача – вести точную внутреннюю коммуникацию таким образом, чтобы обеспечить слаженный бесперебойный рабочий процесс. Ведение документооборота, контроль и обновление баз данных по поставщикам и их ключевым показателям, мониторинг текущего уровня обслуживания и удовлетворенности внутренних и внешних партнеров требуют от сотрудников исполнительности, усидчивости, спокойствия, рассудительности, внимательности и даже педантичности. Их умение ладить с людьми позволяет разрешать внутрикорпоративные разногласия, что делает их незаменимыми членами корпоративной закупочной команды.

Закупщики-стратеги – специалисты, находящиеся в постоянном поиске новых возможностей во взаимодействии с деловыми партнерами, они стремятся к совершенствованию своих закупочных методов и практик, чтобы обеспечить максимальную прибыль своей компании. Этим специалистам свойственна жажда свершений. Закупщики-страте-

ги, как правило, обладают неординарным мышлением, они способны мыслить масштабно и генерировать оригинальные идеи, приносящие компании значительные дивиденды. Навык профессионального ведения переговоров позволяет им заключать сделки на привлекательных для организации условиях, сохраняя при этом доверительные взаимовыгодные отношения с партнерами. Такие специалисты – двигатель всей системы снабжения компании. Поиск баланса в переменчивой закупочной сфере позволяет им открывать новые горизонты и способствует развитию компании.

Таким образом, мы видим, что современная тенденция к разделению в рамках компании закупочной деятельности на операционное и стратегическое направления имеет весомые основания.

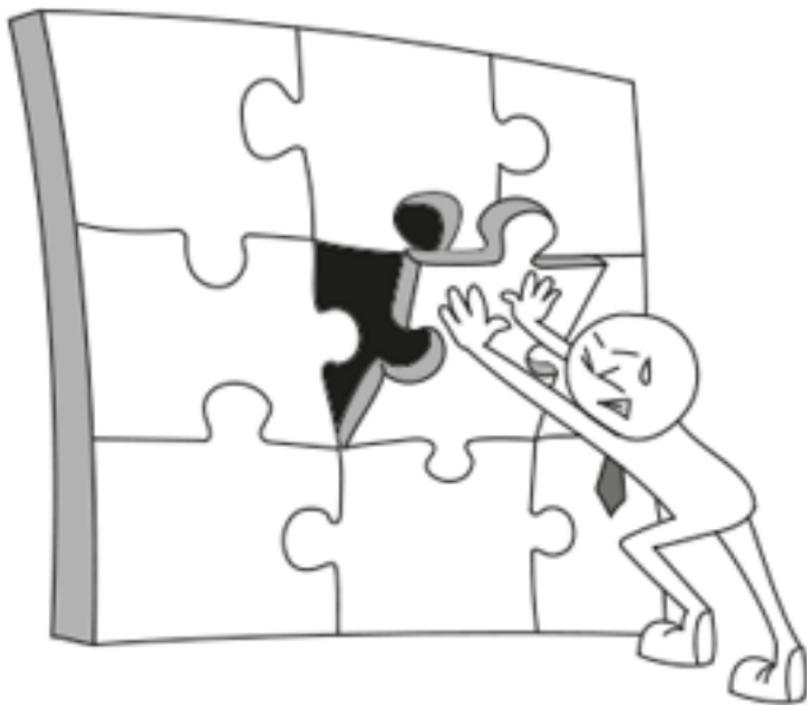
Но это не значит, что такая трансформация закупочной деятельности подходит всем и что ее непременно должны осуществить все коммерческие организации, одновременно внедряя сложные и дорогостоящие технологические решения. Все зависит от целей и задач, которые компания ставит перед закупочным блоком. Каждый руководитель выбирает тот путь развития закупочной деятельности, который соответствует его видению.

Для кого-то на текущий момент достаточно наделить одного или нескольких сотрудников отдела закупок стратегической функцией, а для кого-то разделение закупочных направлений – приоритетная задача, от решения которой во

многое зависит дальнейшее благополучие бизнеса. Здесь имеют значение и размер организации, и специфика отрасли ее функционирования.

Но бесспорным остается один факт: вектор стратегической направленности закупочной деятельности должен присутствовать в сознании руководителей абсолютно любых коммерческих организаций – от индивидуальных предпринимателей до топ-менеджеров крупных корпораций. Только руководители с прогрессивным видением способны донести до своих коллег и партнеров преимущества современных тенденций развития закупочной деятельности и использовать их для укрепления позиций своих компаний на рынке. Как говорится, что посеешь, то и пожнешь.

## 06 Этапы закупочного процесса



Закупочный процесс – это как собирание пазла.  
Важны терпение и последовательность!

Закупочный процесс – важнейшая бизнес-функция и ключ к финансовой стабильности компании, несмотря на то что в деловом мире до сих пор бытует скептицизм касательно эффективности закупочной деятельности и ее стратеги-

ческой роли. А ведь четко выстроенная закупочная система способна принести экономические выгоды для компании, которые невозможно создать без надлежащей организации процесса закупок.

Последовательность мер, которые компания предпринимает для приобретения товаров и услуг, необходимых для достижения ее операционных целей, известна как процесс закупок.

Не существует универсального алгоритма закупочного процесса. Он должен быть полностью адаптирован к конкретной компании для обеспечения максимальной эффективности. Этапы процесса закупок организации будут зависеть от таких факторов, как:

- бизнес-модель;
- размер компании;
- локация бизнеса;
- структура компании;
- размер бюджета для закупок;
- человеческие ресурсы.

Кроме того, деятельность некоторых компаний (например, государственных компаний и государственных предприятий) регулируется строгим законодательством и нормативными отраслевыми правилами, которые могут также влиять на процесс закупок.

Независимо от имеющихся различий в той или иной компании, успешно реализованный закупочный процесс имеет

очевидные плюсы:

1. Обеспечиваются условия для увеличения прибыли;
2. Выявляются слабые и сильные стороны поставщиков;
3. Внедряются конкретные закупочные инициативы для повышения производительности;
4. Повышается лояльность заинтересованных сторон;
5. Улучшается прозрачность закупочной деятельности и скорость выполнения заявок;
6. Соблюдаются закупочные процедуры и стандарты;
7. Сокращается цикл поиска и отбора поставщиков;
8. Снижаются финансовые, операционные и юридические риски;
9. Снижаются затраты и повышается контроль за расходами;
10. Предотвращаются сбои в цепочке поставок.

**Цель закупочного процесса** – обеспечить наибольшую ценность для компании, сократить расходы и гарантировать своевременную доставку качественных товаров и услуг.

**Закупки** – индивидуальный процесс, однако снабженческая наука выделяет конкретные этапы, характерные для компаний с высокой степенью зрелости закупочной функции.

## **Этап 1. Определение потребности в товарах и отправка заявки на закупку**

Закупочный цикл начинается с момента, когда у бизнес-подразделений компании возникает потребность в приобретении определенных товаров или услуг. Например, это может быть письменный запрос на закупку очередной партии ноутбуков для сотрудников офиса со стороны отдела информационных технологий или заявка на поиск дополнительного складского помещения для отдела логистики в связи с расширением бизнеса.

Первый шаг закупочного процесса – определение и консолидация потребностей всех отделов компании. Тем самым обеспечивается высокий уровень прозрачности будущих расходов, который часто отсутствует в российских компаниях. В зависимости от структуры и размера компании этот этап может контролироваться как руководителем отдела закупок, так и топ-менеджментом.

## **Этап 2. Поиск, оценка и выбор поставщиков**

Следующий шаг – поиск, оценка подходящих поставщиков и выбор партнера, который соответствует ключевым требованиям компании. Это важная часть процесса, по-

скольку перед принятием окончательного решения отделу закупок необходимо изучить репутацию, расценки, производственные возможности, уровень клиентоориентированности и надежность «идеального» поставщика. В противном случае сотрудничество с неверно выбранным поставщиком может вызвать так называемый эффект домино<sup>3</sup> для всей бизнес-структуры. В связи с этим следует помнить, что при выборе поставщика закупочная цена не должна быть единственным определяющим фактором. Например, в сфере электронной розничной коммерции несвоевременная доставка товара может привести к потере репутации компании как надежного провайдера, а следовательно, к снижению общей выручки.

На этом этапе необходимо руководствоваться золотым правилом: надежный поставщик способен обеспечить для компании существенную экономию средств и максимальную ценность в долгосрочной перспективе.

### **Этап 3. Обсуждение условий контракта с выбранным поставщиком**

После принятия решения о работе с подходящим поставщиком отдел закупок переходит к обсуждению условий кон-

---

<sup>3</sup> Эффект домино означает, что каждое изменение влечет за собой ряд других изменений по цепной реакции, аналогично тому, как падают костяшки домино, выстроенные в ряд.

тракта. Для компании этот этап крайне важен, поскольку вы ведете переговоры не только о цене, которая должна быть справедливой и взаимовыгодной для обеих сторон, но и о сроках поставки и условиях оплаты, соответствующих ожиданиям компании.

Не стоит забывать об оценке условий предыдущих контрактов, чтобы определить возможности для их улучшения и использовать полученную информацию в будущем. Например, если вы обнаружили, что ранее компания соглашалась на приобретение дорогих электродвигателей на невыгодных условиях оплаты, вы как представитель отдела закупок обязаны устранить подобные ошибки в ходе переговоров.

## **Этап 4. Размещение заказа на закупку**

После того как отдел закупок завершил переговоры и согласовал с поставщиком контракт на привлекательных условиях, начинается этап размещения заказа на закупку. В современных компаниях заказ оформляется в специализированных информационных системах предприятия<sup>4</sup> и проходит утверждение со стороны уполномоченных лиц<sup>5</sup>. После

---

<sup>4</sup> В большинстве крупных российских компаний отделы закупок используют 1С и SAP.

<sup>5</sup> Во многих компаниях заказ на закупку утверждается начальником службы безопасности, финансовым директором, юристом и руководителем отдела закупок. Если стоимость заказа превышает определенный лимит, то требуется одобрение генерального директора и совета директоров.

этого специалист по закупкам подписывает официальный документ с поставщиком, в котором указываются:

- наименование товара или услуги;
- общая сумма затрат;
- количество;
- условия оплаты;
- сроки поставки.

Подписанный обеими сторонами контракт – официальное обязательство по выполнению коммерческих условий размещенного заказа.

## **Этап 5. Администрирование и доставка заказа**

После размещения заказа на закупку начинается следующий важный этап работы, часто игнорируемый многими закупщиками. Речь идет об администрировании заказа с момента его размещения у поставщика. На протяжении всего времени исполнения заказа ответственный сотрудник регулярно контактирует с поставщиком в целях соблюдения утвержденных сроков поставки. В некоторых компаниях отдел закупок несет ответственность за качество и приемку полученного товара, поскольку подписывает сопроводительную документацию для последующей оплаты.

## Этап 6. Оплата поставленного товара

Как только отдел закупок подтвердил, что поставленный товар соответствует качеству и условиям контракта, завершается последний этап закупочного процесса – подготовка платежных документов и проведение оплаты. В зависимости от коммерческих условий подписанного контракта между заказчиком и поставщиком оплата может производиться до и после поставки товара.

В условиях непрерывного совершенствования и оптимизации закупочной деятельности эффективный закупочный процесс обеспечивается за счет реализации следующих шагов.

- **Шаг 1.** Обеспечение постоянного повышения квалификации ваших закупщиков
- **Шаг 2.** Утверждение официальной закупочной стратегии
- **Шаг 3.** Определение расходов в соответствии с одобренным бюджетом
- **Шаг 4.** Установление единого «контактного окна» для связи с поставщиками
- **Шаг 5.** Разработка единой закупочной политики и стандартных операционных процедур
- **Шаг 6.** Учреждение совещательного комитета, состоящего из заинтересованных лиц и представителей закупочной

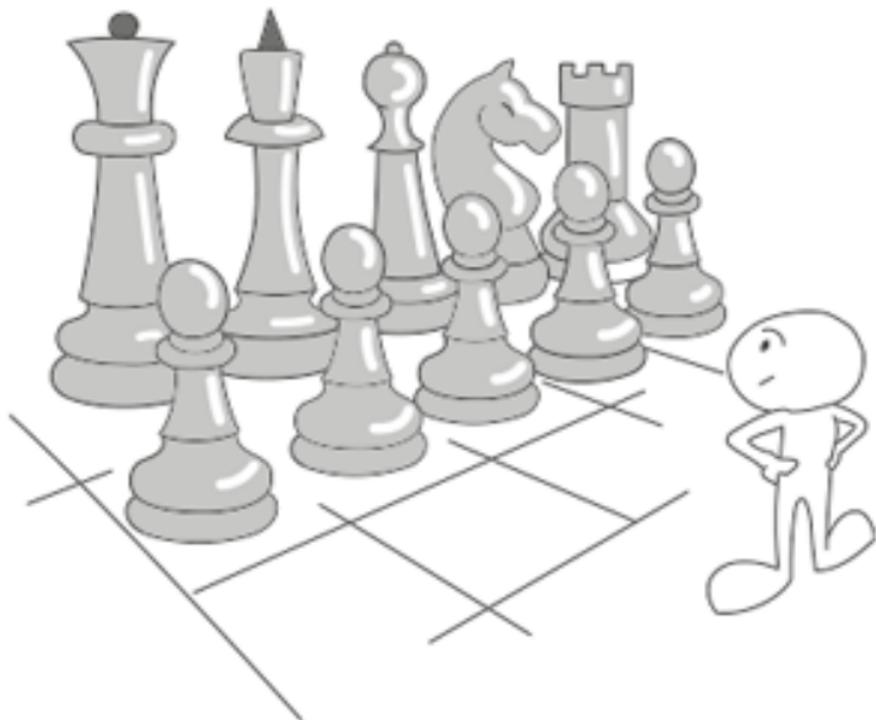
команды

## ● Шаг 7. Инвестиции в информационные технологии

Темпы развития закупочной деятельности в компаниях неравномерны. Есть организации с традиционным бумажным документооборотом, в которых по-прежнему используются устаревшие методы закупок. В то же самое время появились компании, где отделы закупок перешли на цифровые решения. Они могут использовать возможности искусственного интеллекта для так называемых умных закупок. Кроме того, продвинутые технологии минимизируют нарушения закупочных процессов и устраняют проблему несанкционированных закупок в компании. Тем не менее независимо от уровня технической оснащенности любая компания может столкнуться с необоснованными расходами, раздутым бюджетом и вопиющей неэффективностью в случае ненадлежащего соблюдения стандартного процесса закупок. Как показывают мои исследования в области закупок, рецепт финансового благополучия компании тесно связан с внедрением регламентированного закупочного процесса, который ведет к снижению затрат, улучшению отношений с поставщиками и высокому уровню удовлетворенности внутренних заинтересованных сторон.

Структурированный закупочный процесс превращает отдел закупок в стратегическое преимущество, способное оказать значительное влияние на долгосрочное развитие компании и укрепить ее конкурентные позиции на рынке.

## 07 Закупочная стратегия



Правильно выбранная стратегия обозначит ваш успех на годы вперед.

Успешная компания всегда занимается долгосрочным планированием и прогнозированием. Деятельность такой организации невозможна без официально утвержденной корпоративной стратегии, в которой описаны структура

управления, конкретные измеряемые цели, регламенты, процессы и методы реализации. Самые продвинутые компании участвуют в разработке и внедрении закупочной стратегии, которая не только имеет решающее значение для закупочной деятельности, но и оказывает прямое воздействие на бизнес-процессы всей компании.

Итак, что же такое закупочная стратегия?

Закупочная стратегия – официально разработанный и регламентированный план действий, определяющий бизнес-цели и развитие компании в области закупочной деятельности.

Утвержденная высшим руководством стратегия закупок закладывает основы, в которых содержится дорожная карта по реализации закупочной деятельности и детально описан комплекс мер, направленных на устойчивое развитие закупочных функций.

Официальная, принятая в виде документа стратегия закупок значительно повышает эффективность стратегического планирования, аналитические возможности и управленческую оперативность компании. При этом уровень детализации документа определяется руководством с прямым участием руководителя по закупкам, имеющим широкие полномочия.

Пересмотр закупочной стратегии производится минимум один раз в 12 месяцев. Любые изменения – отклонения от заданных параметров, неудачи и успехи, влияние внутренних

и внешних факторов – необходимо фиксировать для последующей адаптации и коррекции своих действий. Иными словами, закупочная стратегия – гибкий документ, который может подвергнуться изменению с учетом сложившейся в компании ситуации.

Какие цели ставит перед собой закупочный блок при разработке стратегии?

- Устранение несанкционированных закупок
- Минимизация внеплановых расходов
- Определение роли, прав и обязанностей отдела закупок

в компании

- Повышение прозрачности закупочной деятельности
- Укрепление доверия и повышение лояльности со стороны внутренних клиентов
- Сокращение снабженческих ошибок
- Снижение затрат
- Более рациональное сотрудничество с поставщиками и подрядчиками
- Значительное сокращение несвоевременных поставок

Закупочная стратегия – инструментарий с долгосрочной реализацией. Однако стратегия закупок зависит от ряда факторов: бюджета компании, существующих рисков, совокупной стоимости владения, экономических условий, индустрии и квалификации персонала. Есть компании, усилия которых сосредоточены на снижении затрат. А есть организации с прекрасными финансовыми возможностями, уси-

лия которых направлены на снижение рисков поставок. Мой опыт доказывает, что две трети коммерческих компаний считают сокращение затрат самой важной задачей при внедрении закупочной стратегии. Ввиду того что фокус компании может быть обращен на несколько направлений в зависимости от поставленных задач, предлагаю рассмотреть основные типы стратегий, которые могут иметь место в закупочной деятельности.

### **Во-первых, это стратегия снижения затрат**

Как я уже отмечал, самым популярным типом стратегии закупок является снижение затрат.

Снижение затрат – сложный и многоступенчатый процесс, который используется для увеличения прибыли. Любая организация в обязательном порядке должна погрузиться в свою текущую операционную закупочную активность для сбора данных. Более того, сбор данных должен быть не сиюминутным, разовым процессом, а последовательным и аккуратным, с определением ежемесячных и годовых итогов. Такой мониторинг помогает компаниям фиксировать закономерности и тенденции, выявлять возможные сезонные колебания данных и предпринимать успешные шаги по долгосрочному уменьшению затрат. Продуктивность сбора данных по затратам и своевременное принятие мер по снижению издержек особенно успешно реализуются в компаниях с централизованной системой закупок. Они оперативнее

анализируют свои расходы и успешнее внедряют комплекс мер по минимизации затрат.

## **Во-вторых, это стратегия управления поставщиками**

Сущность закупочной деятельности во внешней среде заключается во взаимодействии с партнерами – подрядчиками и поставщиками. Грамотный и осознанный выбор того или иного поставщика, его развитие и управление могут стать для компании решающим фактором в конкурентной рыночной борьбе. Эта стратегия предполагает более широкий взгляд на снабжение. Бизнесу необходимы подходящие товары наилучшего качества по умеренным ценам в нужное время и в нужном месте. Такой подход возможен только при тесном сотрудничестве с поставщиками и углубленном взаимодействии с внутренними заказчиками. С одной стороны, это подразумевает, что проблемные точки в цепочке поставок могут быть профессионально устранены, с другой – постоянный поиск, изменение и обновление базы поставщиков для нужд бизнеса обеспечат приток свежих и инновационных идей.

## **В-третьих, это стратегия управления рисками**

Стабильно функционирующие компании полагают, что для дальнейшего устойчивого развития необходимо сконцентрироваться на управлении рисками в закупочной дея-

тельности. Как вы знаете, управление рисками – это процесс, при котором производятся оценка и определение возможных рисков и неблагоприятных событий. Сбор и анализ данных позволят закупочному блоку минимизировать угрозы и отслеживать потенциальное возникновение негативных сценариев. Таким образом, стратегия управления рисками помогает разрабатывать превентивные меры для их минимизации. Ведущие компании считают целесообразным использование прогнозной аналитики и имитационного моделирования. Например, вы можете проанализировать сложную логику работы снабженческой цепи – пополнения запасов, производства и перевозок – и рассчитать показатели использования ресурсов (транспорта, персонала, производственных мощностей). Такой аналитический инструментариий защищает закупочный блок и всю компанию от неожиданных сюрпризов и обеспечивает эффективное функционирование всей корпоративной системы.

### **В-четвертых, это стратегия поиска иностранных торговых партнеров**

Компании, намеренные усилить свои конкурентные преимущества, должны обратить внимание на зарубежных партнеров. Возможные плюсы от международной деятельности закупочного блока очевидны:

- низкая себестоимость производства;
- увеличение объема производства;

- применение международного опыта;
- использование иностранных передовых технологий;
- узнаваемость бренда.

Стратегия поиска иностранных торговых партнеров приобретает все большее значение, поскольку постоянно меняющийся деловой климат, политические кризисы, военные операции и санкции вынуждают компании искать альтернативные производственные и сырьевые источники, чтобы максимизировать прибыль. И это несмотря на сложность контроля качества и производственных затрат, возможные вопросы безопасности и зачастую сложную цепочку поставок.

Определившись с типом закупочной стратегии, компания в лице закупочного блока разрабатывает подготовительный план действий, содержащий определенные шаги для ее успешной имплементации.

## **Шаг 1. Проанализируйте бизнес-потребности вашей компании**

Внедрение стратегии закупок не должно превратиться в погоню за трендами для удовлетворения личных амбиций определенной группы людей. Если ваша задача – разработка эффективной закупочной стратегии, которая сможет обеспечить ожидаемые результаты, то важно понимать бизнес-потребности вашего предприятия. Тщательный анализ, осно-

ванный на фактах, позволит вам согласовать и расставить приоритеты вашей стратегии в соответствии с корпоративными целями и ключевыми требованиями.

При наличии готовой закупочной стратегии не отказывайтесь от идеи определить ее соответствие потребностям вашего бизнеса и возможность масштабировать для решения предстоящих задач. Такой подход позволяет выявить потенциально уязвимые места и защитить компанию от необдуманных расходов.

## **Шаг 2. Проанализируйте расходы, связанные с внедрением стратегии**

Совершенно очевидно, что внедрение закупочной стратегии потребует значительных денежных вложений. Более того, важным шагом при разработке стратегии станет анализ текущих расходов вашей компании. Статистические данные позволят предварительно оценить потенциал внедрения стратегии.

Допустим, вы рассчитали, что успешно реализованная стратегия сократит затраты компании на 8 % относительно общего дохода компании. Тем самым вы сможете продемонстрировать руководству, что организационные расходы по внедрению, которые составят X рублей, окупятся в течение 24 месяцев с учетом объемов и масштабов деятельности компании. Простейшая математика, представленная в виде

графика с цифрами, станет ключевым элементом для компании, в которой существует неоднозначное мнение касательно реализации закупочной стратегии.

### **Шаг 3. Обсудите элементы и цели стратегии с другими бизнес-подразделениями**

Корпоративная культура компаний разнообразна, что накладывает отпечаток на реализуемые компаниями различные мероприятия. Одни организации открыто и прозрачно принимают решения после тщательного публичного корпоративного обсуждения. Другие предпочитают не допускать сотрудников к широкой дискуссии по ключевым вопросам. Я сторонник золотой середины, приветствую активное вовлечение в дискуссию сотрудников отдела продаж, инженеров, финансистов, маркетологов и производственников. Палитра мнений и предложений с заинтересованными сторонами при обсуждении элементов и целей закупочной стратегии позволяет глубже понять настроения людей, дает возможность устранить разногласия и учесть их пожелания. Однако при чрезмерно демократичном подходе существует огромный риск увязнуть в продолжительных обсуждениях. Что делать в этом случае? Эффективным решением будет формирование рабочей группы, состоящей из ключевых игроков (руководителей или лидеров мнений) основных бизнес-подразделений. Обсудите с ними содержание стратегии, зафиксируйте

сируйте предложения и пожелания, поблагодарите за участие и договоритесь, что будете информировать об этапах внедрения на регулярной основе.

## **Шаг 4. Проанализируйте влияние внешних факторов**

Не секрет, что компания может выбрать стратегию поиска иностранных поставщиков для улучшения своих позиций на рынке и повышения конкурентоспособности. Но не стоит забывать, что мир постоянно сталкивается с кризисными явлениями, которые сильно влияют на производственные мощности, рынки сбыта и логистику. В связи с этим необходимо проанализировать географию ваших интересов и определить влияние политических, военных и экономических факторов на сотрудничество с иностранными партнерами. Безусловно, нет необходимости ограничивать себя в желании удовлетворить свои бизнес-потребности при взаимодействии с зарубежными поставщиками, но оценка внешних рисков должна стать важным элементом вашей закупочной стратегии.

## **Шаг 5. Используйте бенчмаркинг при оценке качества показателей эффективности**

Неотъемлемой частью стратегии закупок является опре-

деление критериев оценки в компании. В связи с этим рекомендую использовать бенчмаркинг – процесс изучения и адаптации наилучших методов и практик других предприятий. Иными словами, если вы включили в общие показатели эффективности увеличение отсрочки платежа за поставленные товары до 30 календарных дней для определенной товарной группы, то при внедрении бенчмаркинга вы должны ориентироваться на лучшие практики по условиям платежа аналогичных компаний.

Если вы работаете в компании, миссией которой является сокращение негативного воздействия на окружающую среду, – здесь критерии оценки закупочной стратегии будут устанавливаться с учетом передовых «зеленых» практик. Определяющим фактором станет наличие концепции бережливого производства, нацеленной на существенное снижение выбросов углекислого газа в атмосферу.

## **Шаг 6. Утвердите официальную закупочную политику в организации**

Закупочная политика – официальный документ, в котором подробно прописаны общие положения, цели и задачи, принципы и обязательства в области закупочной деятельности. В идеале закупочная политика должна отражать корпоративную культуру и ценности компании.

Допустим, ваша компания не приемлет сотрудничество

с поставщиками, в деятельности которых было обнаружено использование рабского труда. Тогда регламент о закупках составляется таким образом, чтобы методы и стандарты работы отражали основные корпоративные требования организации. Более того, он должен быть адаптирован в соответствии с общими целями вашего предприятия. В идеале политика закупок должна содержать руководство по добросовестной практике для всех участников процесса, а также служить средством защиты от возможных нарушений. Положения закупочной политики подлежат пересмотру в случае изменений закупочной стратегии организации.

## **Шаг 7. Определитесь с использованием цифровых технологий**

Возможно, что еще до внедрения закупочной стратегии та или иная компания использовала определенную ERP-систему<sup>6</sup>, в том числе и для закупочной деятельности. В рамках внедрения стратегии закупок необходимо определиться, будет ли компания совершенствовать существующую ERP-систему или примет решение приобрести новые цифровые технологии. Оба способа приводят к повышению производительности труда и сводят к минимуму ошибки, связанные с человеческим фактором. Современные цифровые техноло-

---

<sup>6</sup> ERP (англ. Enterprise Resource Planning) – планирование ресурсов предприятия.

гии отслеживают закупки от заявки до оплаты. Внедрение цифровой закупочной платформы следует считать приоритетом, поскольку позволяет компаниям посвящать больше времени поставщикам и стратегическим закупкам, а не административным задачам и рутинным операциям. Стратегия цифровых закупок помогает компаниям задействовать ресурсы, необходимые для повышения конкурентоспособности.

## **Шаг 8. Обозначьте сроки, мониторьте промежуточные и основные результаты**

Любой план действий будет признан успешным при достижении результатов и соблюдении сроков его реализации. Допустим, вы разработали основные положения, утвердили показатели эффективности, обсудили с ключевыми сотрудниками базовые элементы, цели и задачи, стоящие перед командой закупщиков, определились с инструментами автоматизации и цифровизации. Прodelали огромную и чрезвычайно важную работу. Но осталось сделать еще одно – обозначить сроки окончания внедрения закупочной стратегии. Процесс не может быть бесконечным. Он может занять от шести месяцев до трех лет. Почему так долго? Все зависит от размера компании, индустрии, финансовых возможностей, квалификации сотрудников, степени сопротивления изменениям и уровня корпоративной культуры. Кроме то-

го, необходимо разработать политики и процедуры, наладить тесное взаимодействие с поставщиками и внедрить или усовершенствовать ERP-систему, учитывая при этом бюрократические проволочки. Важно помнить, что на каждом этапе оцениваются промежуточные результаты, свидетельствующие о степени прогресса закупочной стратегии. В конечном счете мониторинг основных результатов дает основание понять, насколько раскрыт потенциал закупок и достигнуты цели для устойчивого развития организации.

Несомненно, уровень зрелости компании предопределяет выбор закупочной стратегии и количество сделанных шагов на пути к ее внедрению.

Отдел закупок давно доказал свою состоятельность и действительно является конкурентным преимуществом. Прошло то время, когда компании полагались исключительно на отделы продаж и производства в рамках развития своего бизнеса. Закупочный блок в наше время способен внести существенный вклад в повышение рентабельности компании, внедрив стратегию закупок. Нацеленность на поиск инновационных решений и творческий подход способствуют разработке высокотехнологичных товаров и влияют на устойчивое развитие компании.

Стратегия закупок должна быть интегрирована в стратегию компании. Многие эксперты сходятся во мнении: лучший способ привести стратегию закупок в соответствие со стратегией компании и, таким образом, способствовать до-

стижению корпоративных целей – полноправное членство  
руководителя по закупкам в структуре топ-менеджмента.

## 08 Оптимизация закупочной деятельности



Оптимизация в закупочной деятельности – ваша страховка от потенциальных финансовых потерь.

В наше время уже никого не удивишь словом «оптимизация». Большинство компаний тратят огромные средства на модернизацию производственных процессов, чтобы оптимизировать деятельность компании. Закупочный блок не остался в стороне и активно вовлечен в этот процесс. Эффективность закупок напрямую влияет на прибыльность компании.

Закупочный блок – больше чем просто важный элемент управления цепочкой поставок. Он играет важную стратегическую роль. В связи с этим оптимизация закупок имеет приоритетное значение для коммерческих организаций.

Как добиться оптимизации? Какие преимущества получа-

ет компания при оптимизации закупок? Как оценить результативность компании?

Для начала предлагаю определить роль отдела закупок, чтобы понять преимущества, которые предлагает оптимизация. Как вы знаете, усилия отдела закупок направлены на снижение расходов на товары и услуги, повышение их качества, непрерывный поиск надежных и квалифицированных поставщиков. Более того, отдел закупок отвечает за приобретение материалов, необходимых для производства. Он активно участвует в процессе улучшения управления запасами, что делает его ключевым игроком в увеличении прибыльности организации. Отдел снабжения выполняет широкий спектр задач – от поиска поставщиков и заключения контрактов до управления рисками и расходами. Каждый этап закупок имеет свою стоимость и ожидаемый риск. Любой сбой в закупочном процессе может иметь серьезные последствия для стабильности компании. Например, задержка поставки одной детали может привести к приостановке всего производственного цикла. Дефект в основном компоненте может повлиять на качество готового продукта, что может оказать негативное воздействие на имидж коммерческой организации со всеми вытекающими отсюда последствиями, включая сокращение выручки, утрату доверия и отток клиентов. Таким образом, оптимизация закупок становится ключевой частью стратегии компании. Она способна предотвратить возникновение проблем и рисков, которые

часто имеют место и о которых следует рассказать.

**Во-первых**, отсутствие обратной связи внутри одного или между несколькими отделами, что приводит к недосмотру или дублированию работы.

**Во-вторых**, плохое отслеживание заказов, что приводит к необоснованным задержкам доставки.

**В-третьих**, отсутствие должного контроля за документооборотом. Ненадлежащее хранение документов (счетов-фактур, спецификаций, договоров и соглашений) приводит к потере сотрудниками большого количества времени.

**В-четвертых**, плохо сформулированные критерии выбора поставщиков, в результате чего продукты или услуги не соответствуют требованиям компании.

**В-пятых**, многочисленные заказы, размещенные без какого-либо контроля, что приводит к увеличению затрат на покупку.

Вы убедились, что неоптимизированные закупки имеют серьезные последствия с точки зрения затрат, эффективности и производства.

Какой можно сделать вывод? Прежде всего, в интересах компании инвестировать в оптимизацию закупочной деятельности, поскольку в этом случае предприятие получает ряд конкретных преимуществ.

## **Преимущество 1. Сокращение расходов**

Правильно организованный поиск поставщиков позволяет отделу закупок выявлять новых поставщиков и создавать здоровую конкуренцию между ними для получения самых привлекательных цен и товаров лучшего качества. Это способствует значительному сокращению расходов.

## **Преимущество 2. Увеличенная маржа**

Простое сокращение затрат приводит к более высокой прибыли даже при медленном росте общей выручки.

## **Преимущество 3. Повышенная производительность**

Снабженческая оптимизация с использованием цифровых инструментов упрощает корпоративное взаимодействие и повышает производительность, оказывая влияние:

- на управление закупочными запросами;
- утверждение заявок с четко установленным бюджетом;
- оценку поставщиков;
- своевременное и правильное размещение заказов;
- своевременное отслеживание платежей;

● своевременное получение сопроводительных документов.

## **Преимущество 4. Предотвращение рисков**

Оптимизация закупок помогает снизить ряд рисков. Она обеспечивает надлежащий контроль поставок и отсутствие разрывов в цепочке поставок, а также гарантирует, что поставщики не пострадают от несвоевременного получения денежных средств за товары. Таким образом, оптимизация закупок помогает избежать проблемы отказа от дальнейшего сотрудничества со стороны внешних партнеров.

## **Преимущество 5. Создание ценности для всей организации**

Пока это не общепризнанный факт, но в действительности отдел закупок создает реальную ценность для всей бизнес-структуры. Особенно это актуально для компаний, проводящих оптимизацию закупок. Снабженческий блок формирует целую экосистему, которая служит интересам компании, будь то приобретение качественных товаров и услуг или участие в разработке перспективного продукта для увеличения корпоративных продаж.

Если говорить о плюсах оптимизации, остается вопрос:

какие конкретные шаги следует предпринять отделу закупок для ее успешной реализации?

● **Шаг 1.** Проведите аудит вашего закупочного блока для определения проблемных участков.

● **Шаг 2.** Ранжируйте расходы по товарным категориям для определения потенциальной экономии по самым крупным закупкам.

● **Шаг 3.** Организуйте мозговой штурм и подготовьте список предложений, позволяющих снизить затраты.

● **Шаг 4.** Создайте централизованный почтовый ящик для получения входящих запросов.

● **Шаг 5.** Информировать всех сотрудников на каждом этапе о внедрении стратегии оптимизации.

Оптимизация закупок осуществляется за счет разработки специального положения о закупках, внедрения эффективного документооборота, создания базы данных поставщиков и утверждения строгих корпоративных процедур.

Оптимизация закупок – переход на совершенно новый уровень взаимоотношений с поставщиками. Она предполагает постановку четких целей, а также повышенное внимание к качеству товара, цене и срокам поставки.

После внедрения и проведения снабженческой оптимизации, безусловно, важно измерить ее эффективность, чтобы при необходимости скорректировать конкретные элементы стратегии.

Не стоит забывать и про более тесное взаимодействие

с финансовым отделом, высшим руководством и другими ключевыми сотрудниками компании. Установив ключевые показатели эффективности и согласовав их с топ-менеджментом, вы обеспечите себе не только поддержку, но и необходимый рычаг для успешного внедрения стратегии оптимизации. А упомянутый выше план мероприятий позволит вам отслеживать и измерять результаты от запуска до завершения процесса оптимизации.

## 09 Как осуществить трансформацию закупок?



Трансформация начинается с комплексной оценки текущего состояния.

В профессиональной литературе все чаще встречается

термин «трансформация закупок», который пришел на смену более привычным нам понятиям «преобразование» и «нововведение». Кто-то даже говорил о снабженческой революции, подразумевая глобальные преобразования закупочной деятельности.

Рассмотрим суть процесса трансформации закупок, аргументы за и против ее реализации. Сразу отмечу, что поддерживаю идею совершенствования закупочной деятельности, поскольку без серьезных изменений всего закупочного блока нельзя ожидать качественного изменения финансовых показателей компании.

Итак, если вы намерены заняться трансформацией закупок, перед началом процесса преобразований рекомендую сделать следующее.

**Во-первых**, обратить внимание на ваш персонал. Устоявшаяся фраза «кадры решают все» не потеряла своей актуальности. В моей закупочной практике перед началом любых структурных преобразований руководство компании проводило анализ эффективности и квалификации действующего коллектива закупщиков. При несоответствии персонала требованиям компании и невозможности провести необходимое обучение вместо действующих сотрудников набирался новый штат специалистов. Увольнение старых и найм новых специалистов – крайняя мера, которая в конкретной ситуации являлась единственно возможной, так как для проведения эффективной трансформации необходим квалифи-

цированный персонал.

В отношении вопроса квалификации персонала возможны два варианта действий:

1. Обучать персонал современным передовым закупочным методам;
2. Нанимать новых высококвалифицированных сотрудников.

**Во-вторых**, обратить внимание на технологии, которые отдел закупок использует в работе. Приходит время, когда некоторые инструменты устаревают и не отвечают современным требованиям. Внедрение новых технологий, автоматизация и цифровизация – эффективные способы повышения производительности труда для сохранения конкурентоспособности компании.

**В-третьих**, пересмотреть и обновить текущую базу поставщиков, если ваша цель – поиск инновационных решений для снижения затрат и улучшения бизнес-процессов. Привлечение новых поставщиков, подрядчиков и контрагентов откроет двери для новых идей и разработок.

**В-четвертых**, проанализировать взаимоотношения внутри компании. Отделы закупок стремятся к признанию своей ценности и уважительному отношению со стороны других сотрудников и внутренних заказчиков. А закупочный блок должен понимать своих коллег по цеху, их цели и значение работы для успеха всей компании. Это важный элемент в рамках закупочных преобразований.

**В-пятых**, рассмотреть текущие и будущие задачи отдела закупок. После осуществления преобразований функционал отдела закупок также должен трансформироваться. Закупщики должны быть максимально сфокусированы на задачах, представляющих наибольшую пользу и ценность для всей компании, а задачи с низкой ценностью должны быть делегированы, автоматизированы или переданы на аутсорсинг.

**В-шестых**, по моим наблюдениям во время работы в закупках, одна из причин, по которой компании инициируют закупочную трансформацию, – внедрение прозрачной системы показателей эффективности.

**В-седьмых**, подготовить список ожидаемых результатов, которые вы рассчитываете получить по итогам трансформации. Преобразование системы снабжения – дорогостоящая и ресурсоемкая процедура. Вы должны быть уверены в улучшении результатов деятельности отделов закупок после преобразований.

Мы рассмотрели области, на которые необходимо обратить внимание при принятии решения о внедрении трансформации закупок.

Теперь перейдем к этапам, которые необходимо пройти компании в ходе трансформации закупочной деятельности. Это пошаговое руководство – оно универсально и подойдет для любой компании независимо от размера или отрасли. При правильном подходе вы сможете преобразовать заку-

почный блок в функцию высоких стандартов.

## **Шаг 1. Определитесь с масштабами трансформации системы закупок**

Вы должны определить степень планируемой трансформации. Будут ли это точечные нововведения или же глубокие изменения всей системы? Насколько сильно изменится ваша организационная структура? Какие технологии вы собираетесь использовать? Убедитесь, что масштабы трансформации закупок соответствуют ожиданиям высшего руководства и нет предпосылок, что проект преобразования завершится, едва начавшись. Поддержка топ-менеджмента – залог успеха ваших начинаний.

## **Шаг 2. Проанализируйте навыки, компетенции и уровень квалификации ваших сотрудников**

Начните с оценки опыта, протестируйте общую эрудицию и наличие знаний из области юриспруденции, логистики и ВЭД, проверьте уровень владения иностранным языком, уточните наличие высшего образования, ученой степени и профессиональных сертификатов повышения квалификации. Задокументируйте основные результаты каждого сотрудника. Как правило, аттестация отвечает на следующие

вопросы.

● Соответствует ли подготовка и потенциал сотрудника отдела закупок занимаемой должности?

● Есть ли причины оставить сотрудника на текущем рабочем месте?

● Имеют ли смысл обучение и повышение квалификации конкретного сотрудника?

### **Шаг 3. После завершения аттестации проведите анализ проблемных зон и разработайте дорожную карту – план трансформации**

Расставьте приоритеты первых шагов по трансформации в вашем плане в зависимости от прилагаемых усилий и планируемого воздействия на бизнес-процессы. Начните с малых задач, чтобы с пониманием постепенно войти в полномасштабный процесс преобразований. Например, закрепите товарные категории за каждым сотрудником, распишите их обязанности, убедитесь, что все согласны со своей зоной ответственности.

### **Шаг 4. Развивайте отношения с ключевыми сотрудниками и руководством компании**

Представьте план действий по трансформации руковод-

ству, обсудите все предполагаемые преимущества изменений в организационной структуре или политике компании, сообщите о потенциальных препятствиях и безотлагательно решите возникающие проблемы, чтобы позже не столкнуться с возможными отказами и пересмотром решений. Проанализируйте свой план преобразования системы закупок с ключевыми руководителями, чтобы заручиться поддержкой и обеспечить согласованность действий в рамках компании.

## **Шаг 5. Установите уровень первоначальных ожиданий в отделе закупок для внутренних клиентов**

На начальном этапе преобразований следует избегать чрезмерных обещаний, так как вы можете потерять доверие и поддержку, которые необходимы для успеха трансформационного процесса. Руководство компании должно быть проинформировано, что в начале преобразований возможно небольшое естественное снижение результативности закупочного блока, прежде чем показатели его эффективности начнут демонстрировать значительный рост. Согласуйте сроки преобразований, которыми будете руководствоваться в процессе работы. Это придаст уверенности вам и вашим коллегам.

## **Шаг 6. Определите ключевые показатели производительности**

Ключевые показатели необходимы для оценки эффективности результатов трансформации и их сравнения с первоначально поставленными целями. В качестве примера рассмотрим показатель условий оплаты. Допустим, на данный момент показатель по условиям оплаты в вашей компании составляет 90/10, то есть 90 % поставщиков работают на условиях предоплаты и 10 % – на условиях отсрочки платежа за поставленный товар. Целевым результатом по итогам трансформации должно стать изменение соотношения этого показателя на 10/90, то есть процесс трансформации должен в итоге привести к тому, что 10 % поставщиков будут работать на условиях предоплаты, а 90 % – на условиях отсрочки платежа. То есть предпринимаемые отделом закупок меры в рамках трансформационных процессов и стратегии развития компании должны постепенно привести данное процентное соотношение в соответствие с новым индикатором. Безусловно, общее количество поставщиков, с которыми сотрудничает компания по мере своего развития, будет меняться, но соотношение по данному показателю эффективности должно оставаться на заданном уровне.

## **Шаг 7. Определите степень закупочной централизации в рамках начатых преобразований**

Не забывайте, что полностью централизованные закупочные подразделения – не всегда правильное решение. Учитывайте географические особенности и потребности бизнес-подразделений, а также сложность закупаемых товаров и услуг, прежде чем принимать окончательное решение об организационной структуре.

## **Шаг 8. Разработайте стандартные, оптимальные и доступные для понимания политики, процедуры и регламенты**

Подробная и понятная для всех документация необходима для выживания вашего процесса трансформации. Без официально утвержденных документов все ваши усилия могут быть сведены к нулю, поскольку старые организационные привычки и устоявшиеся традиции могут вернуться. Привлекайте ключевых авторитетных сотрудников к совершенствованию процессов, чтобы избежать конфронтации и отказа от преобразования. Формализуйте процесс трансформации. В политиках должно быть четко указано, кто в ком-

паниии уполномочен одобрять распределение средств и какие процедуры должны быть для этого выполнены. Ограничьте количество авторизованных лиц и установите четкие лимиты расходов, чтобы уменьшить количество нестандартных покупок.

## **Шаг 9. Постоянно пересматривайте, уточняйте и фиксируйте цели и результаты**

Совместно с ключевыми заинтересованными сторонами проводите регулярную сверку изначально планируемых результатов с текущими результатами процесса трансформации – в первый год каждые два месяца и далее не реже двух раз в год, чтобы обеспечить постоянный мониторинг достигнутых результатов.

Таким образом, мы можем убедиться, что реализация многоуровневой модели трансформации системы снабжения – серьезный вызов для компании. Это обусловлено тем, что глубокие преобразования в закупочной деятельности требуют детального планирования сроков внедрения новых систем и технологий, существенных изменений в процедурах и процессах, а также разработки новой организационной структуры и надежного управления. Без должной координации и проектирования перечисленных выше действий трансформация обречена на провал. Важно понимать, что поступательный и наиболее эффективный путь трансформации

начинается с комплексной оценки текущего состояния закупочной деятельности, поскольку это обеспечит не только эффективную трансформацию закупок, но и высокий уровень удовлетворенности внутренних и внешних клиентов компании.

# 10 Основы закупочной политики



Закупочная политика компании – основной закон для специалиста по закупкам.

Значение и роль закупочной политики для коммерческой сферы нельзя переоценить, поскольку именно этот офици-

альный документ<sup>7</sup> закрепляет, регламентирует, систематизирует основополагающие принципы, функции, права и обязанности, методы и формы ведения коммерческой деятельности в организации. Как конституция страны вносит порядок в организацию жизни общества, так и закупочная политика регулирует работу коммерческой структуры.

Стоит отметить, что малым предприятиям политика закупок может и не потребоваться, поскольку владельцам такого бизнеса не нужны письменные инструкции для принятия решений. По мере роста компании руководство начинает заниматься стратегическими задачами и делегирует повседневные решения в сфере закупок уполномоченному отделу закупок или снабжения. Наступает подходящее время для разработки закупочной политики с учетом уникальных особенностей организации.

Прежде чем описывать преимущества, структуру и цели закупочной политики, я бы хотел обратить внимание на ряд принципов, которые помогут вам систематизировать и в дальнейшем облегчить коммуникацию с внутренними и внешними заинтересованными сторонами.

---

<sup>7</sup> Закупочная политика, или Положение о закупках – официально утвержденный документ, который регулирует закупочную деятельность в компании.

## **Принцип 1. Лаконичность, краткость и простота закупочной политики**

В интернет-пространстве можно с легкостью найти множество примеров закупочных политик едва ли не на сотни страниц, написанных сухим академическим языком. Но для кого мы пишем политику закупок? Для отдела закупок? Для сотрудников других бизнес-подразделений? Для внешних аудиторов и проверяющих органов? Как сотрудник отдела закупок в разных компаниях, отмечу, что политика разрабатывается для сотрудников компаний, которым следует понимать, как функционирует закупочная система в организации. Как правило, мало кто читает документы объемом в десятки страниц с различными схемами, сложными определениями и формулировками. В то же время небольшой по содержанию документ, написанный доступным для понимания языком, облегчит сотрудникам изучение закупочной политики, повысит его «легитимность» и вероятность надлежащего использования.

Насколько объемной должна быть политика закупок? Все зависит от многих факторов, начиная от размера организации и заканчивая ее целями и задачами. Рекомендую коммерческим организациям разрабатывать закупочную политику объемом не более 10–12 страниц. На мой взгляд, в рамках этого объема вполне возможно охватить базовые заку-

почные элементы, хотя, как показывает практика, нередко случаи существования закупочных политик и регламентов на сотни страниц.

В данном документе обязательно нужно уделить внимание такому деликатному вопросу, как конфликт интересов. Для ясности можно привести пример: в вашей организации сотрудник Н. может быть ответственен за непрямые закупки. Если сотрудник Н. обращается в компанию, занимающуюся оказанием клининговых услуг, директор которой – его близкий родственник, – это конфликт интересов. Иными словами, обязательно обращайтесь особое внимание на понятия и процессы, которые могут быть некорректно интерпретированы сотрудниками.

## **Принцип 2. Открытая и активная коммуникация**

Написанная и утвержденная закупочная политика – важный элемент. Но гораздо важнее может оказаться обеспечение условий, которые гарантировали бы вам и вашей организации соблюдение закупочных процедур. Проводите открытую и активную коммуникацию со всеми, кто напрямую или косвенно участвует в закупках компании. В случае существенных изменений (например, вы внедряете новую цифровую платформу автоматизации закупочных процессов) организуйте обучение для всех вовлеченных сторон и отметьте

преимущества использования новых технологий для бизнеса. В успешной организации политика открытых дверей и активного обмена информацией должна быть зафиксирована на корпоративном уровне. Это означает, что любой сотрудник беспрепятственно может пройти обучение, необходимую адаптацию и узнать как можно больше о закупочных процессах и самой политике закупок.

Активная и регулярная коммуникация, предоставление обратной связи и постоянный обмен информацией минимизируют сопротивление среди сотрудников организации и способствуют появлению положительных отзывов.

### **Принцип 3. Наличие человеческих ресурсов**

Итак, вы решили разработать закупочную политику. Вам следует ответить на один вопрос: располагаете ли вы необходимыми ресурсами для обеспечения политики закупок? Например, в рамках новой стратегии отдел закупок в обязательном порядке реализует принцип предоставления не менее трех коммерческих предложений. Это подразумевает, что задача каждого сотрудника по закупкам – обеспечение этого принципа при помощи поиска поставщиков. Вы можете также планировать применение конкурентных торгов и создавать тендерные комитеты. Более того, на определенном уровне вы можете внедрить соглашение об уровне об-

служивания (SLA<sup>8</sup>), закрепленное в политике закупок, для улучшения сотрудничества между внутренними заказчиками и закупщиками. Внедрение таких эффективных инструментов требует времени и наличия человеческих ресурсов. Поэтому, прежде чем принять решение о новой закупочной политике, проанализируйте с руководством ваши кадровые возможности.

## **Принцип 4. Цели закупочной политики и средства контроля**

Еще до разработки и реализации политики вам стоит подумать об организации контроля над закупочной политикой и ее целями. Разберем этот принцип детальнее. Допустим, вы планируете реализовать политику конкурентных торгов для получения наилучшего предложения. С одной стороны, цель торгов – обеспечить объективную оценку поставщиков и получить самое выгодное предложение для компании. С другой стороны, большинство сотрудников рассматривают политику торгов как излишний корпоративный контроль, осложняющий им ведение бизнеса. В этом случае ваша задача – объяснить сотрудникам организации вашу конечную цель: сократить расходы через получение лучшего предложения и тем самым повысить операционную прибыль

---

<sup>8</sup> SLA (англ. Service Level Agreement) – соглашение об уровне обслуживания.

всей компании, запустив формальный процесс конкурентных торгов и адаптировав его под бизнес-потребности. Что касается механизма контроля, то это зависит от уровня автоматизированных процессов в сфере закупок вашей компании. Например, еще до внедрения новой политики закупок вы как ответственное лицо в отделе снабжения можете публично заявить, что будет реализован принцип «нет заказа на закупку – нет оплаты». Такое возможно на определенной стадии автоматизации процессов предприятия, когда входящие заявки на закупку могут автоматически генерироваться в заказ на закупку. Это гарантирует контроль выполнения заказа и своевременную оплату. И, как следствие, становится еще одним убедительным аргументом в пользу соблюдения процедур закупочной политики.

Таким образом, определив базовые принципы закупочной политики, нацеленные на успешную реализацию закупочной стратегии, стоит обозначить вполне конкретные преимущества для компаний и организаций. Основная цель закупочной политики, безусловно, формализация всех практик и процедур. А систематизация закупочных процессов и инструкций позволяет:

- повысить скорость и точность выполнения заявок;
- минимизировать риск человеческих ошибок;
- сократить задержки поставок;
- устранить конфликт интересов;
- обеспечить алгоритм действий в случае возникновения

непредвиденных обстоятельств;

- определить требования к существенным условиям контракта: стоимость, условия оплаты, сроки поставки;

- установить правила работы с поставщиками и подрядчиками;

- бороться с несанкционированными закупками, необоснованными расходами и проявлениями мошенничества;

- упростить условия внедрения автоматизации и цифровых решений;

- стандартизировать практику общения с внутренними заинтересованными сторонами.

Перечислив неоспоримые преимущества при реализации закупочной политики, предлагаю рассмотреть ее основные разделы. Иными словами, какие базовые положения должна содержать эффективная закупочная политика в современном виде. С чего начать? Для наглядности опишу свой опыт разработки закупочной политики в одной производственной компании.

## **Первое положение. Определение цели и роли закупочного документа**

Цель политики закупок заключается в том, чтобы определить стандартные методы и процедуры для компании по приобретению товаров и услуг у поставщиков и подрядчиков. Соблюдение данной политики обязательно для всех со-

трудников. Нарушение может привести к дисциплинарным мерам. Служба закупок ответственна за поддержание и реализацию процессов, определенных в этой политике.

Что касается роли закупочного документа, то она состоит в том, чтобы помочь компаниям получить максимальную выгоду от приобретения товаров и услуг и создать условия для снижения затрат и рисков поставок, которые влияют на достижение устойчивого корпоративного развития.

В качестве скрипта в тексте документа вы можете использовать примерную формулировку:

*Отдел закупок компании «Снабженцы России» несет ответственность за полное управление закупочной деятельностью, отвечает за администрирование процедур по выбору поставщиков и является единственным уполномоченным лицом в сфере закупок как с внутренними заказчиками, так и с внешними заинтересованными сторонами.*

## **Второе положение. Разграничение полномочий и право подписи**

Разграничение полномочий и их четкая регламентация – фундамент для практической реализации закупочной политики. Это механизм, который приводит в движение весь закупочный процесс в организации.

Прежде всего вам нужно определиться со следующими элементами.

● Кто будет подписывать юридические документы в сфере закупок и, следовательно, возьмет на себя обязательства от имени компании?

● Будут ли ключевые сотрудники других бизнес-подразделений участвовать в подписании документов?

Моя рекомендация – централизация права подписи в отделе закупок, чтобы, согласно корпоративной иерархии, замкнуть этот процесс на генеральном директоре или сопоставимом по полномочиям лице (здесь должен быть указан полный список уполномоченных лиц, имеющих право подписи в зависимости от общей суммы контракта). Централизация полномочий содержит два основных плюса:

● во-первых, соблюдение и унификация общих стандартов внутри организации. К ним относится применение определенной юридической терминологии, коммерческих условий, принятых в компании;

● во-вторых, централизация подписания договоров в сфере закупок гарантирует предприятию хранение важных документов в одном месте и эффективную коммуникацию с юридическим отделом в случае пролонгации, мониторинга и пересмотра контрактных обязательств с поставщиками.

Закрепив в политике принцип централизации и составив список уполномоченных лиц, компании следует установить уровень полномочий в рублях при подписании контрактов.

Согласно штатному расписанию в организации, вы можете зафиксировать следующие уровни полномочий в рублях.

## **Условный пример**

1. Руководитель отдела закупок – право подписи до 1 млн руб.
2. Операционный директор / исполнительный директор – право подписи до 5 млн руб.
3. Финансовый директор – право подписи до 10 млн руб.
4. Генеральный директор – право подписи до 50 млн руб.
5. Совет директоров – свыше 50 млн руб.

Четко установленное разграничение полномочий, лиц и сумм регламентирует процесс подписания документов и устраняет бюрократическую неразбериху в закупочной деятельности.

## **Третье положение. Закупочные процессы и процедуры**

В этом разделе определяется четкая последовательность действий сотрудников отдела закупок. Это может включать:

- процедуру получения заявки на закупку с прилагаемой формой-образцом запроса;
- процедуру утверждения и согласования заявки на закупку;
- список уполномоченных лиц, имеющих право согласовывать заявки на закупку (в зависимости от автоматизации процессов и размера компании это могут быть руководители

различных бизнес-подразделений);

- сроки согласования заявки на закупку.

## **Четвертое положение. Организация конкурентных торгов (тендеров)**

Организация тендеров (конкурентных торгов) – официально утвержденная процедура получения коммерческих предложений от поставщиков и подрядчиков с последующим выбором наилучшего предложения, соответствующая требованиям и условиям компании-организатора.

Для начала необходимо установить порог, при котором начинается процедура торгов. Например, сумма заявки на закупку в размере 20 000 руб. не предполагает проведения процедуры конкурентных торгов. В политике может быть четко закреплено, что организация торгов осуществляется при заявке на закупку от 100 000 руб. Разумеется, это условная сумма, и компания сама определяет свои лимиты. Более того, в закупочной политике конкретно устанавливается уполномоченный орган, имеющий право проводить тендерные процедуры. Как правило, это сотрудники службы закупок, но в случае необходимости можно оговорить в закупочном регламенте вовлечение узкоспециализированных профессионалов для комплексных проектов.

Определив правила проведения конкурентных торгов, рекомендую подробно описать механизм от запроса коммерче-

ского предложения до оценки поставщика и его официального утверждения.

Информируйте потенциальных поставщиков о том, на какие требования необходимо обратить внимание при подготовке коммерческих предложений в рамках организации конкурентных торгов. В ведущих компаниях речь может идти об интеграции цифровых платформ между организатором тендера и поставщиками.

Для оптимизации процедуры конкурентных торгов некоторые организации вводят в закупочную политику понятие «предпочтительный поставщик» – это проверенный временем и получивший официальную аттестацию и авторизацию надежный поставщик внутри организации. Формат работы с предпочтительным поставщиком предполагает наличие нескольких поставщиков, но организация в этом случае принимает решение приобрести товары или услуги у конкретного партнера, качество и параметры которого полностью удовлетворяют бизнес-потребности. Это стратегические отношения на уровне глубокой коллаборации, при которой отпадает необходимость организовывать регулярные конкурентные торги.

Еще один способ, который следует зафиксировать в закупочной политике, – приобретение товаров и услуг у единственного поставщика.

Единственный поставщик – это сценарий, при котором для приобретения товаров и услуг доступен только один ис-

точник или поставщик. Часто это происходит в сфере закупки ИТ-услуг, компании которых разрабатывают уникальные программные продукты для конкретной организации.

## **Пятое положение. Этические нормы**

В этом разделе рекомендую подробно описать отношение организации к нарушению этических норм и способы разрешения потенциальных конфликтов интересов.

Допустим, специалист по закупкам знает, что компания довольно часто занимается закупкой компьютерной техники и ИТ-фурнитуры. Его близкий родственник открывает интернет-магазин по продаже компьютерной техники и становится поставщиком компании. Это прямой конфликт интересов. Закрепите в закупочном регламенте принципы, направленные на устранение конфликта интересов.

● Не занимайтесь бизнесом там, где есть конфликт интересов.

● В случае наличия конфликта интересов необходимо обнародовать этот факт, а лицам, связанным с конфликтом интересов, запрещается участвовать в закупочном процессе.

Этические нормы в закупках становятся важной частью эффективной стратегии снабжения, поэтому необходимо донести соответствующую позицию компании и до ваших поставщиков. Это включает не только деловые отношения, но и вопросы, связанные с подарками и развлечениями. Нулевая

толерантность к коррупции и взяткам – безусловное требование ко всем участникам закупочного процесса.

## **Шестое положение. Взаимодействие с поставщиками**

В закупочной политике раздел, посвященный работе с поставщиками, должен четко устанавливать алгоритм сотрудничества с партнерами в сфере закупок. Он способен существенно расширить стратегические возможности всей компании.

Например, российская компания продвигает курс на локализацию производства и принимает решение работать с местными поставщиками для снижения внешнеэкономических и внешнеполитических рисков, провозглашая это своей целью на следующие пять лет. Что это значит? В качестве предпочтительного поставщика в закупочной политике выступает национальный производитель или провайдер. Безусловно, это один из примеров, но он наглядно показывает, что в ваших руках находится эффективный и надежный инструмент, позволяющий достигать бизнес-целей и укреплять репутацию всей организации. Есть компании, закупочная политика которых совершенно четко устанавливает сотрудничество с определенными категориями поставщиков. Речь может идти о предприятиях среднего и малого бизнеса или предприятиях, персонал которых на 50 % состоит из

людей с ограниченными возможностями.

Все сказанное выше свидетельствует, что положение о взаимодействии с поставщиками – действительно ценный стратегический ресурс, к которому необходимо отнестись со всей серьезностью, при условии, что служба закупок нацелена на оптимизацию деятельности.

Ключ эффективной закупочной политики – четкое определение целей и задач, стоящих за этой политикой, и понятного механизма контроля. Не только закупочный блок, но и вся компания в лице заинтересованных сторон должна ясно понимать правила игры, обязательства и ответственность в сфере закупок при ведении бизнеса с поставщиками и подрядчиками. Результатом рациональной политики закупок станут значительное снижение затрат, понятная структура расходов, устранение несанкционированных закупок и выстраивание продуктивных отношений с поставщиками.

Закупочная политика, учитывающая тренды современного бизнеса, не только может стать залогом успеха закупочной деятельности и способствовать росту и авторитету службы закупок, но и способна укрепить финансовую устойчивость компании на многие годы вперед.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.