



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Институт управления закупками и продажами
им. А.Б. Соловьева

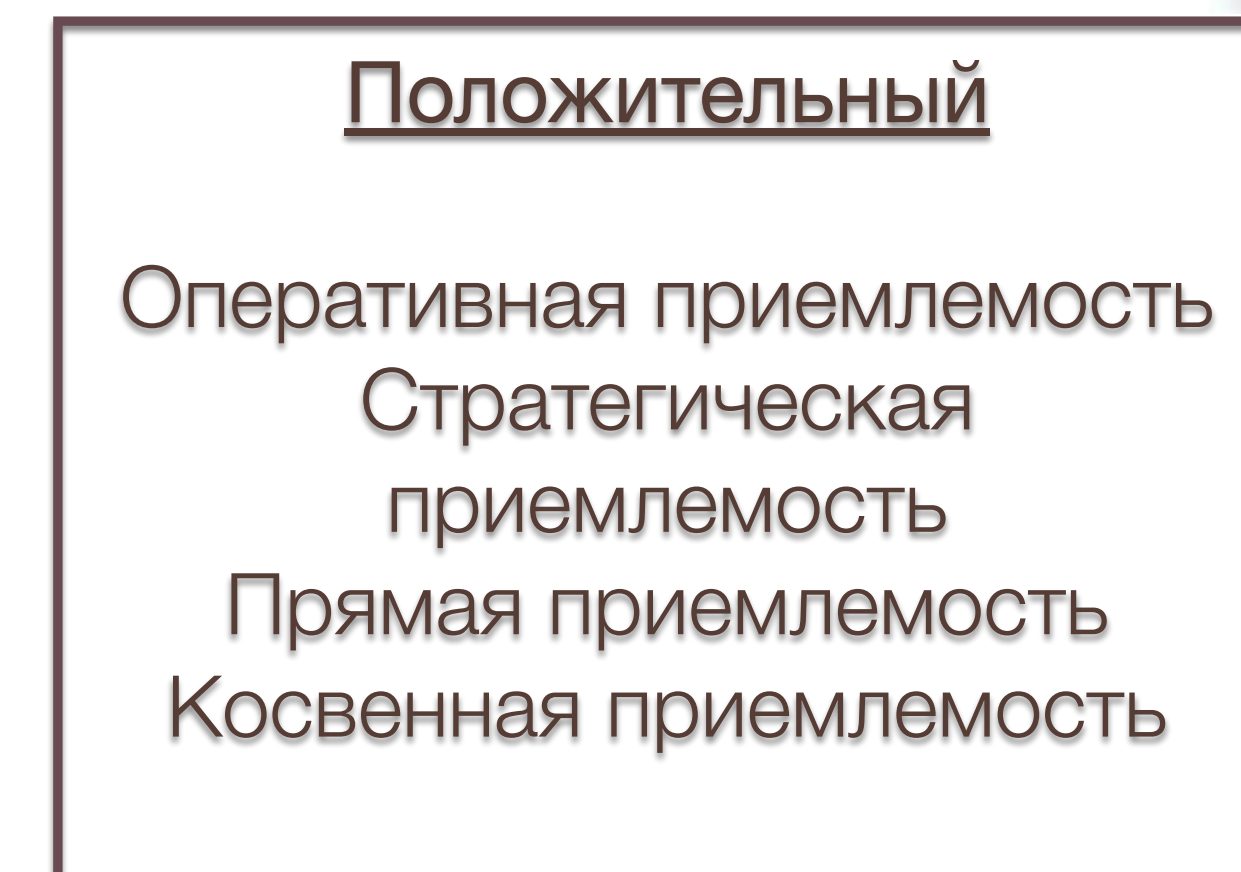
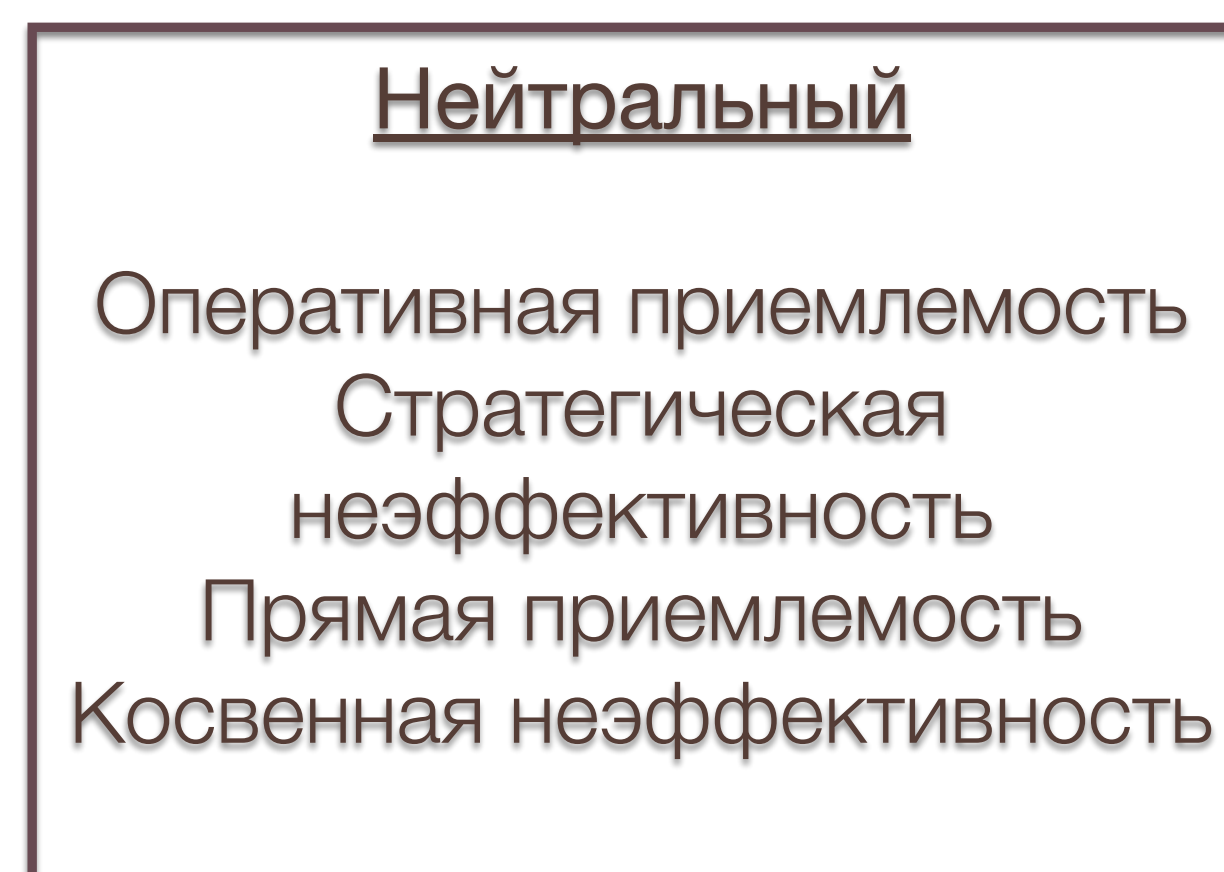
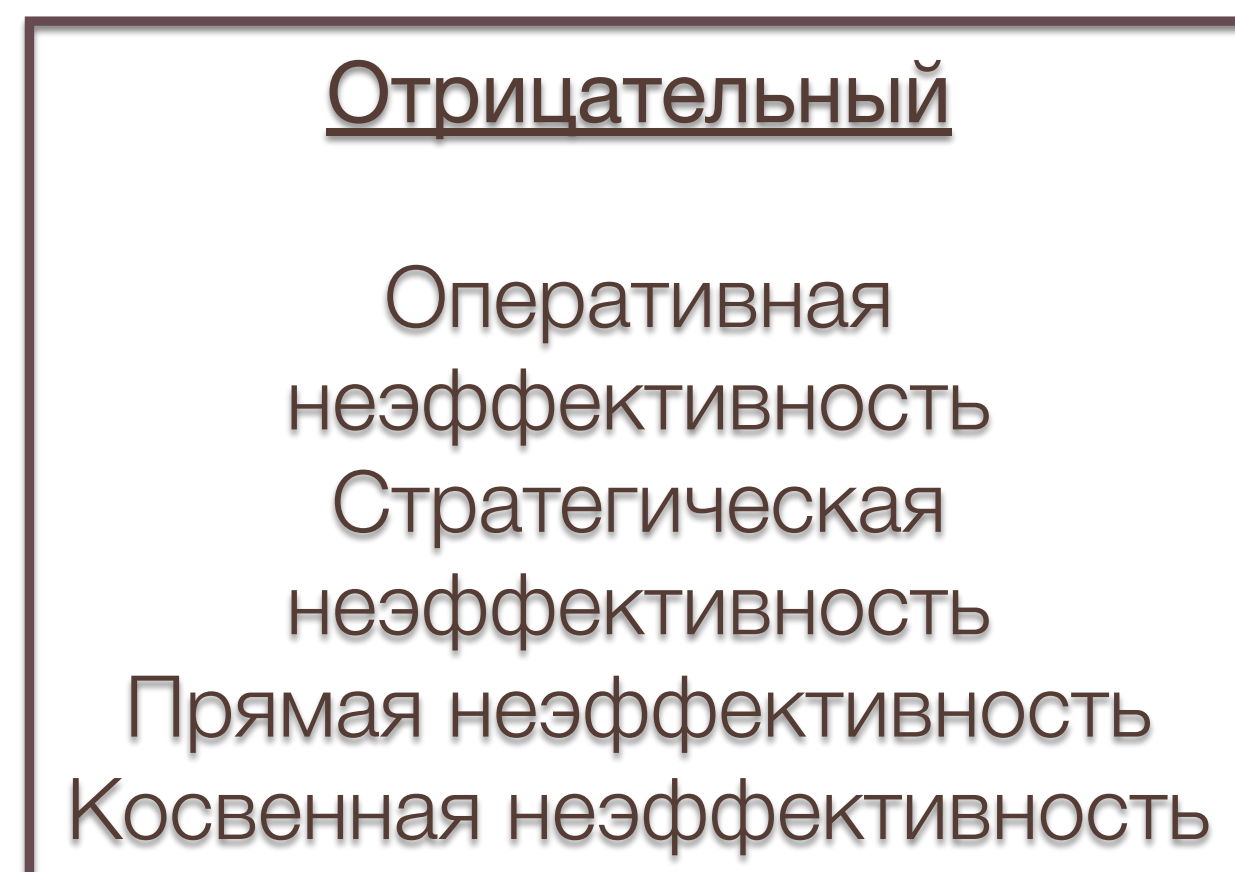
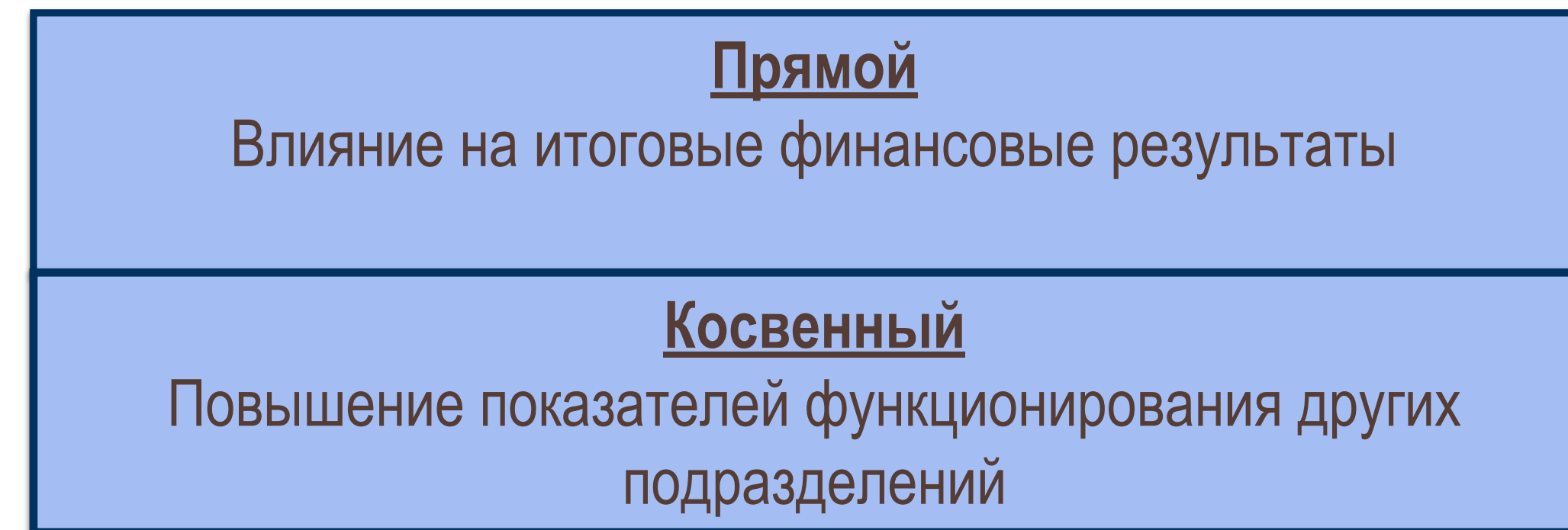
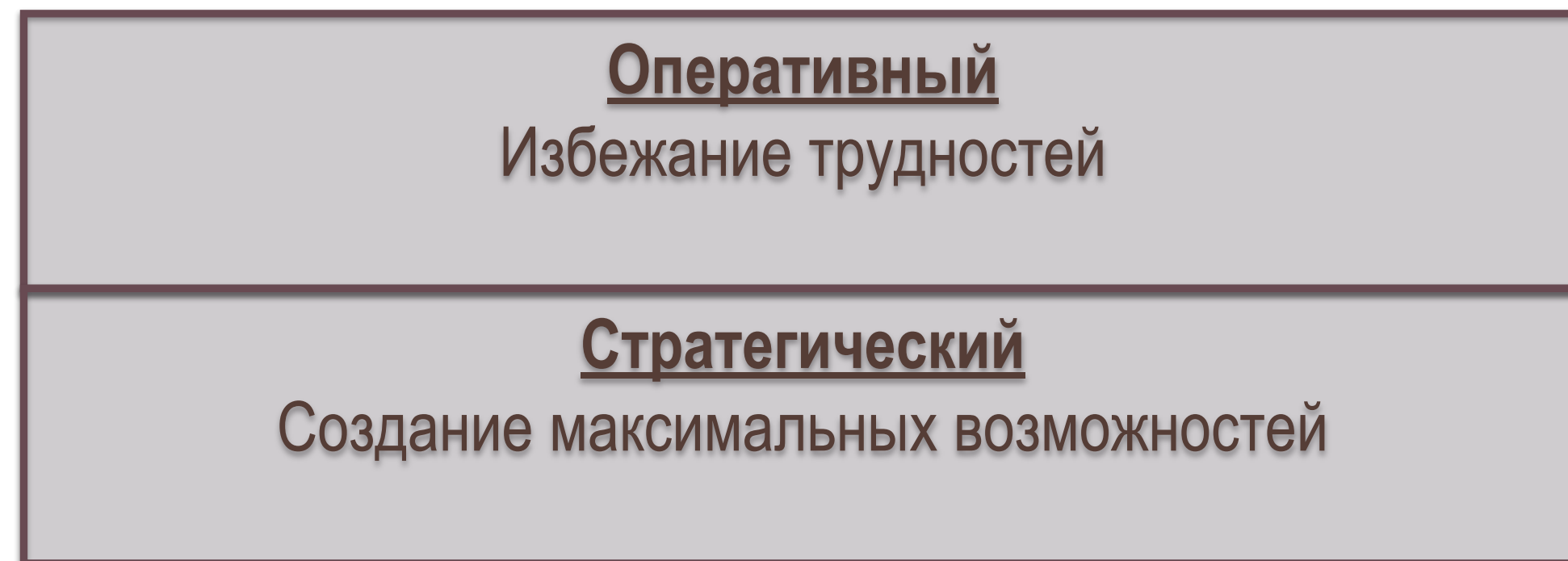
**ПОНИМАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ, ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ,
ЭКОНОМИЧЕСКИХ, ЭКОЛОГИЧЕСКИХ,
ПОЛИТИЧЕСКИХ, ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ, ЭТИЧЕСКИХ И
ДЕМОГРАФИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА
РЫНКИ ПОСТАВОК. ПОНИМАНИЕ ПОСТАВЩИКОВ КАК
КЛЮЧЕВЫХ ИСТОЧНИКОВ ТОВАРОВ РАБОТ И УСЛУГ**

Маслова Наталья Сергеевна,
(495) 688-8733, nmaslova@hse.ru

Москва, 2021



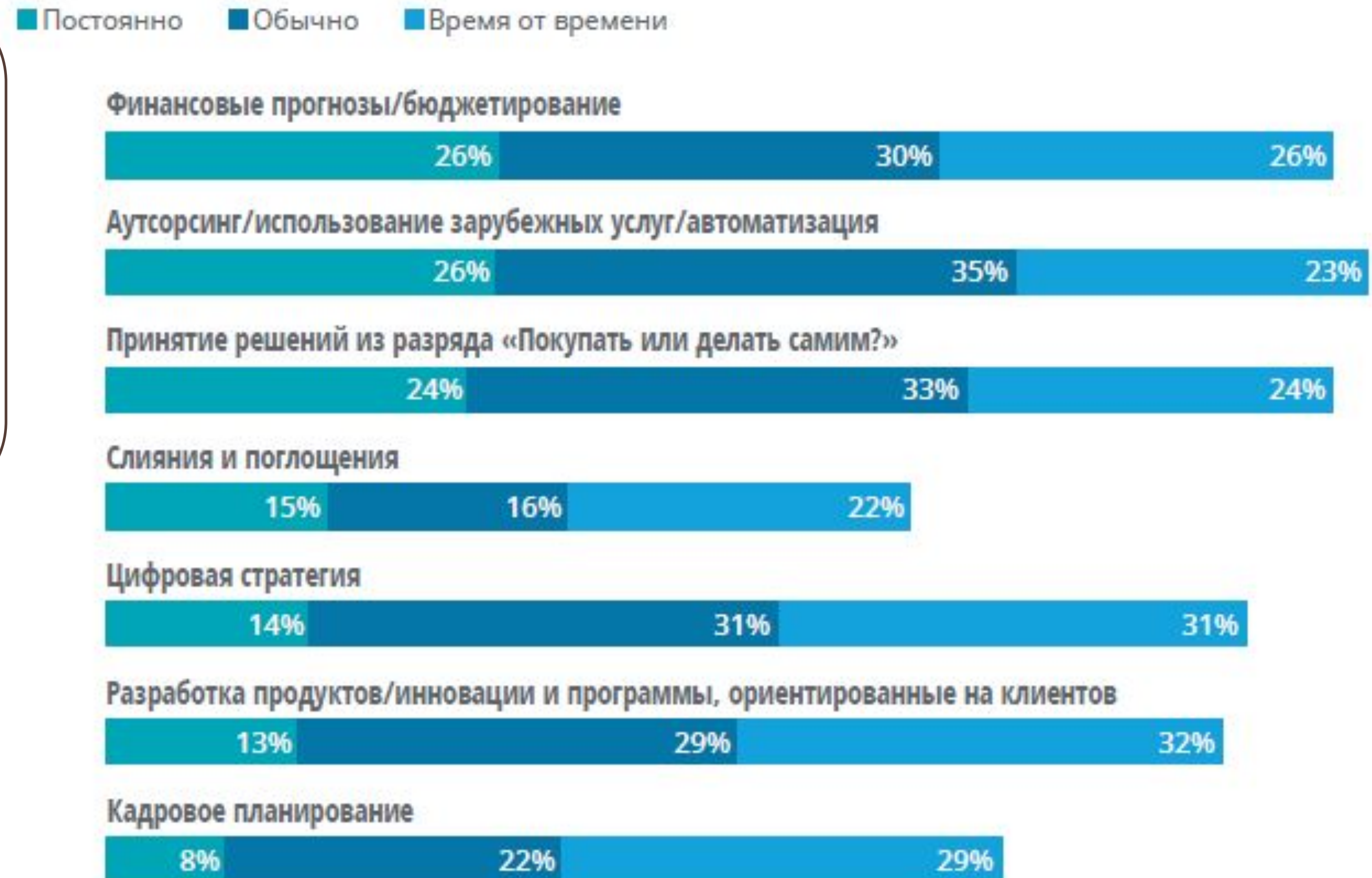
Вклад закупок





Участие функции закупок

Участие функции закупок в принятии стратегических решений в рамках всего предприятия





Повышение прибыли за счет снижения затрат на закупки

Доход	100 000 000	100 000 000
Затраты на закупку	60 000 000	54 000 000
Прибыль	8 000 000	14 000 000

+75%



Эффект доходности активов



- * - запасы около 30% активов
- ** - на закупки приходится половина выручки
- *** - в скобках значения при 10% снижении затрат на закупки



Мероприятия, направленные на сокращение затрат

✓ «экономия на масштабе»

✓ конкурентные закупки

✓ сокращение затрат, связанных с запасами

✓ нейтральные спецификации

✓ аутсорсинг непрофильных функций



✓ минимизация административных процедур

✓ переговоры с поставщиком

✓ альтернативные решения удовлетворения потребности

✓ взаимовыгодное сотрудничество с поставщиком

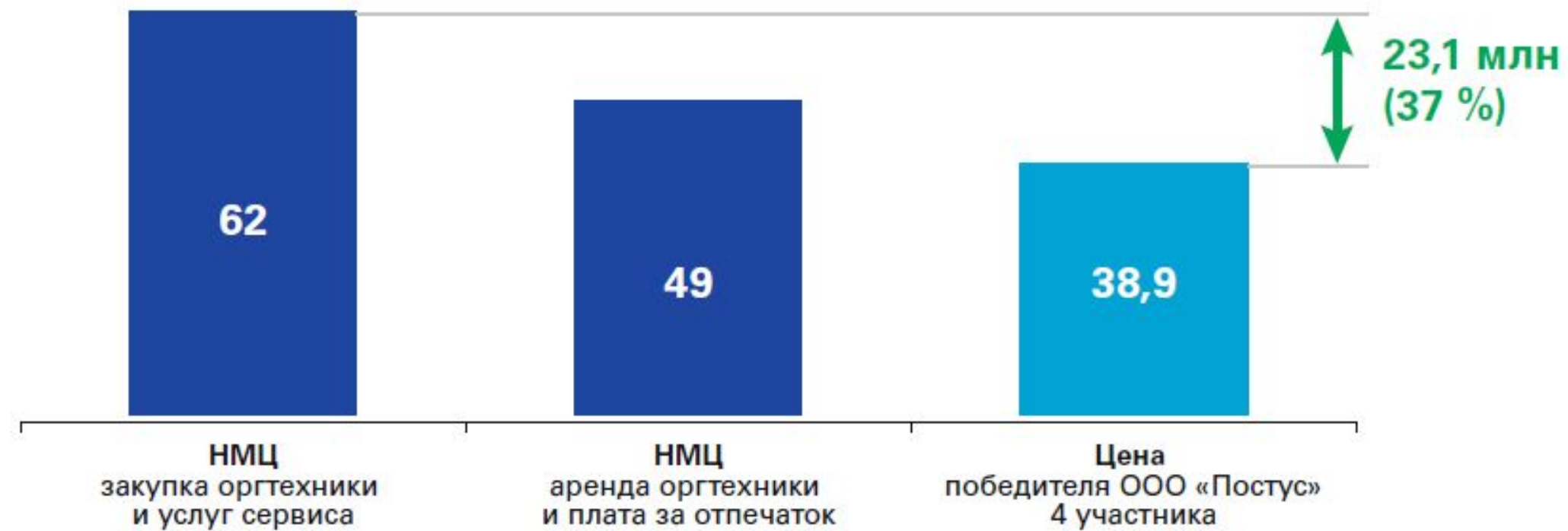
✓ категорийное управление закупками



Примеры реализации категорийных стратегий

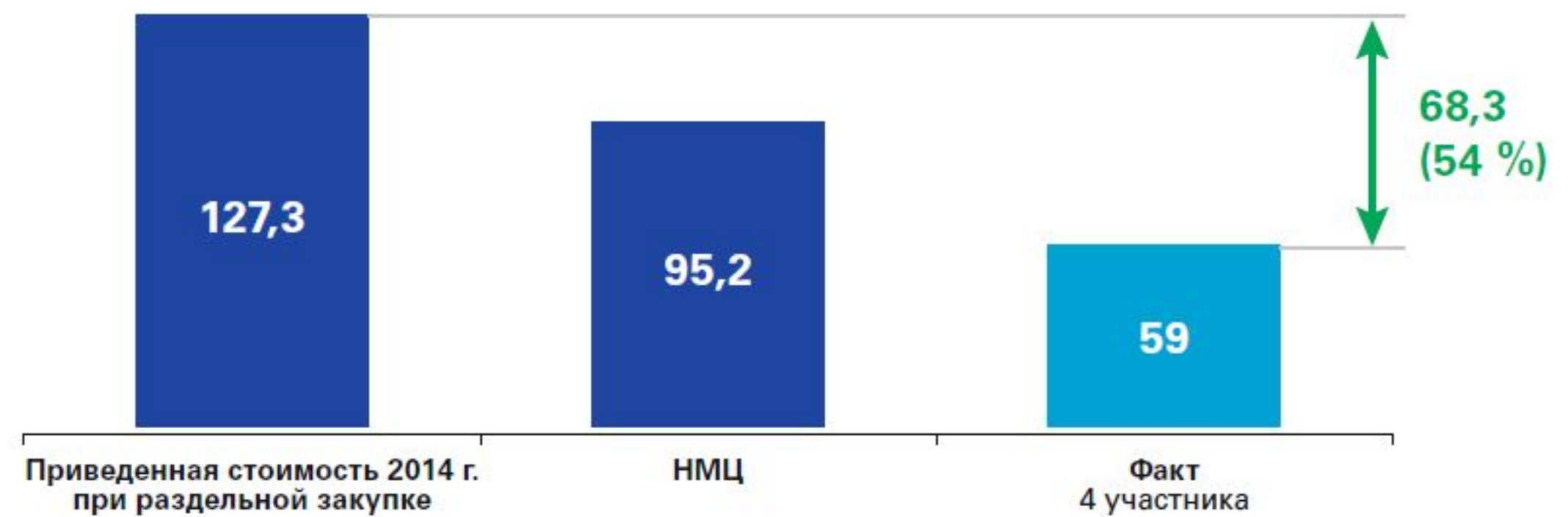
Эффект от реализации категорийной стратегии Госкорпорации «Росатом»: стратегия приобретения услуги, а не товара

Услуги печати для нужд ГК Росатом в течение 3-х лет, млн руб.



Эффект от реализации категорийной стратегии Госкорпорации «Росатом»: стратегия объединения потребности на несколько блоков и приглашение изготовителей

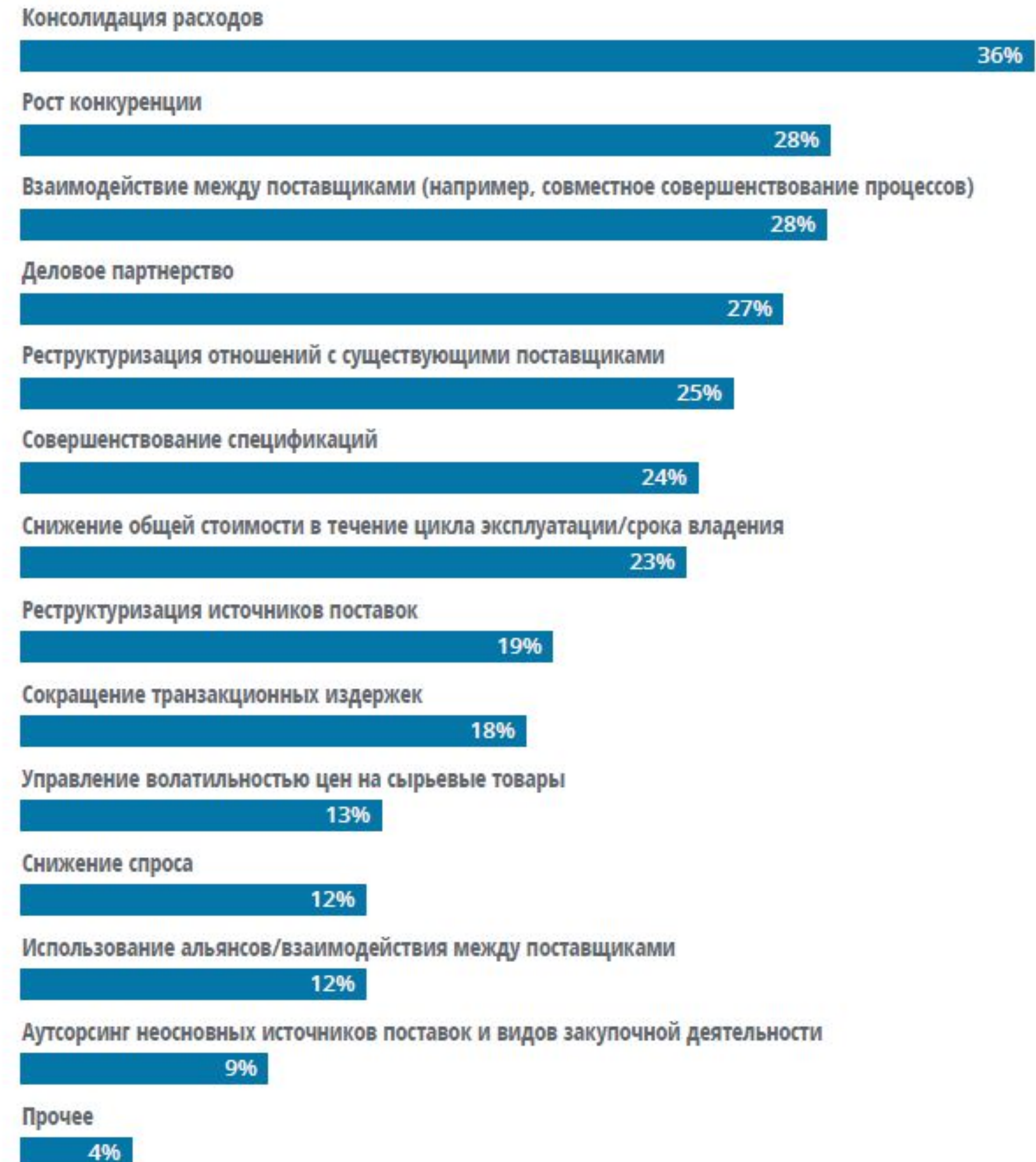
Задвижки клиновые (Нововоронежская АЭС), млн руб.





Мероприятия, направленные на повышение эффективности закупок

Какие стратегии закупок вы будете использовать наиболее часто, стремясь увеличить стоимость в ближайшие 12 месяцев?



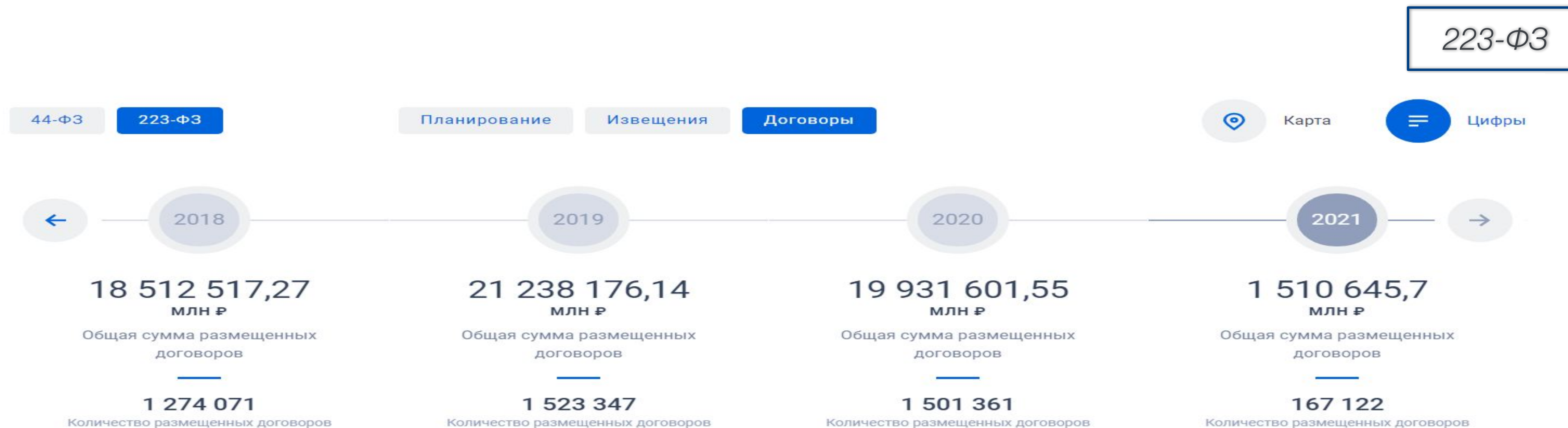
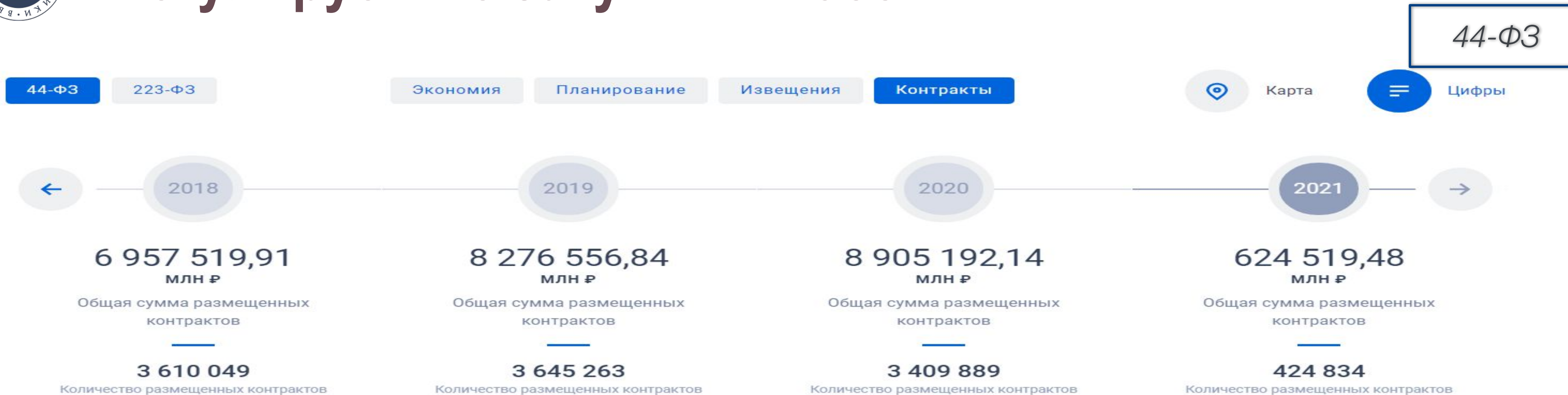


Факторы внутренней и внешней среды



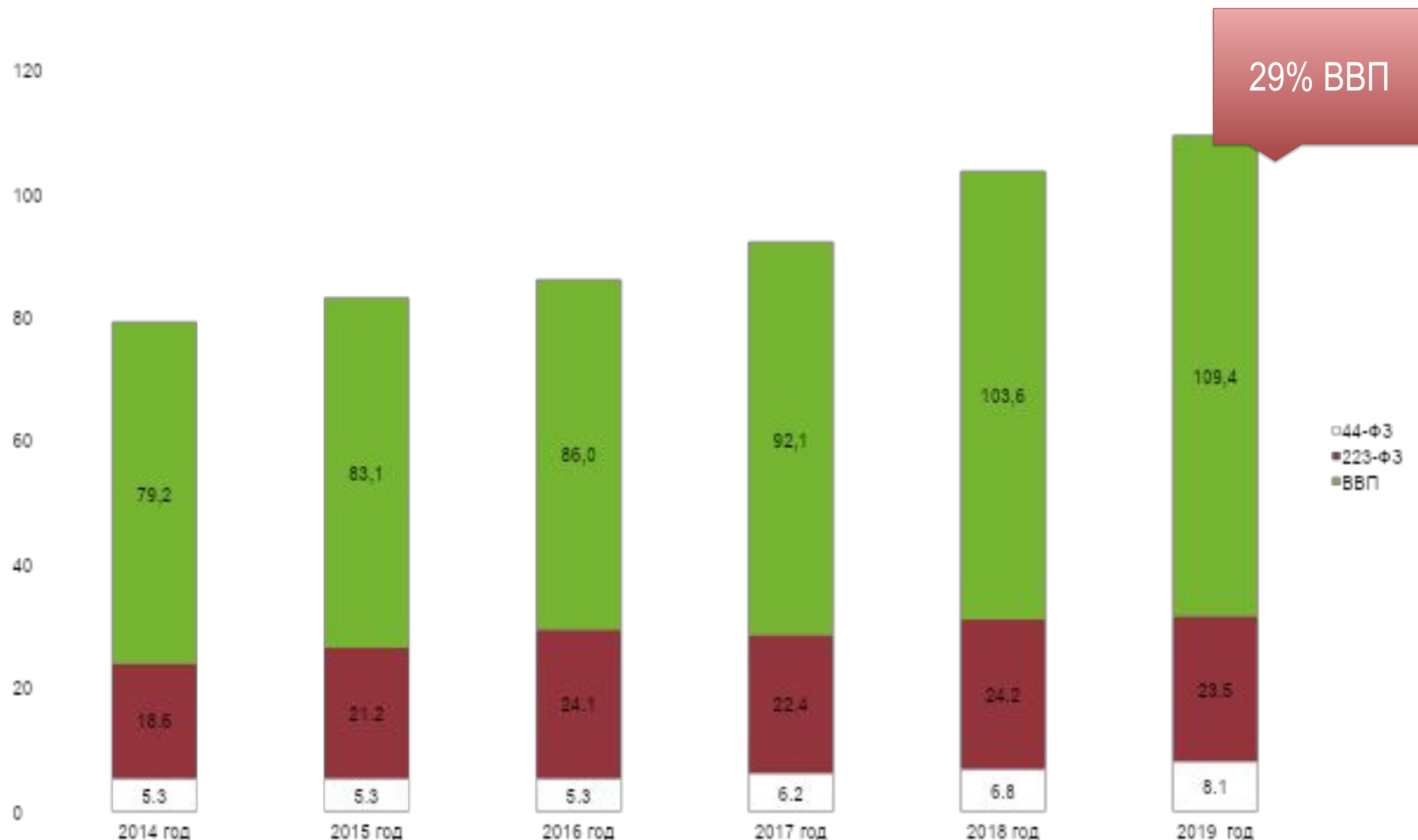


Регулируемые закупки в России





Регулируемые закупки в России



Из обобщенной информации Счетной Палаты по результатам аудита в сфере закупок за 2018 год:

«.....возможные резервы экономии бюджетных средств при осуществлении государственных и корпоративных закупок, которые могут при вовлечении их в экономический оборот повысить реальный ВВП страны и стать дополнительным драйвером роста национальной экономики.»



Цели законодательного регулирования

• Повышение эффективности и результативности закупок

• Обеспечение прозрачности и гласности

• Предотвращение коррупции и других злоупотреблений

• Открытость и прозрачность

• Обеспечение конкуренции

• Профессионализм заказчика

• Единство контрактной системы

• Стимулирование инноваций

• Ответственность за результативность обеспечения государственных и муниципальных нужд, эффективности осуществления закупок

44-ФЗ

• обеспечение единства экономического пространства

• создание условий для своевременного и полного удовлетворения потребностей заказчиков в товарах, работах, услугах с необходимыми показателями цены, качества и надежности

• эффективное использование денежных средств

• расширение возможностей участия юридических и физических лиц в закупке и стимулирование такого участия

• развитие добросовестной конкуренции

• обеспечение гласности и прозрачности закупки

• предотвращение коррупции и других злоупотреблений

Принцип информационной открытости, принцип равноправия, справедливости, отсутствие дискриминации и необоснованных ограничений конкуренции по отношению к участникам закупки

223-ФЗ



Оценка эффективности закупок

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНЦИИ В РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

НА 2018 - 2020 ГОДЫ

утвержден Указом Президента Российской Федерации

от 21 декабря 2017 г. N 618

ФОИВ, государственным компаниям и государственным
корпорациям при организации закупочной деятельности:

обеспечить внедрение показателей, характеризующих
эффективность закупок товаров, работ, услуг, в том числе
подведомственными организациями



Наиболее часто применяемые показатели, характеризующие эффективность закупок

- ✓ **экономия**
- ✓ **среднее количество поданных заявок**
- ✓ **доля контрактов по результатам несостоявшихся закупок**
- ✓ **доля обоснованных жалоб**
- ✓ **доля контрактов, при исполнении которых нарушения**

Например:

Приказ Минэкономразвития
России

от 16.11.2018 № 629

Приказ ФАС России 12.11.2018 №
1523/18

Приказ Минздрава России
от 16.03.2020 № 177

Приказ ФНС России
от 23.11.2018г. № ММВ-7-5/655@

Приказ Минобороны России от
29.04.2019 № 231

.....



Оценка системы регулируемых закупок

✓ Преобладание неконкурентных закупок

Госзаказ: 76%
Корпоративные закупки: 86%

✓ Неизменный уровень конкуренции

Госзаказ: около 3 заявок
Корпоративные закупки: не достигает 2

✓ Низкий уровень доверия субъектов рынка

Госзаказ: -26% поставщиков за 2019 год
Корпоративные закупки: -43%

Действующая система не в полной мере способствует обеспечению экономического роста государства



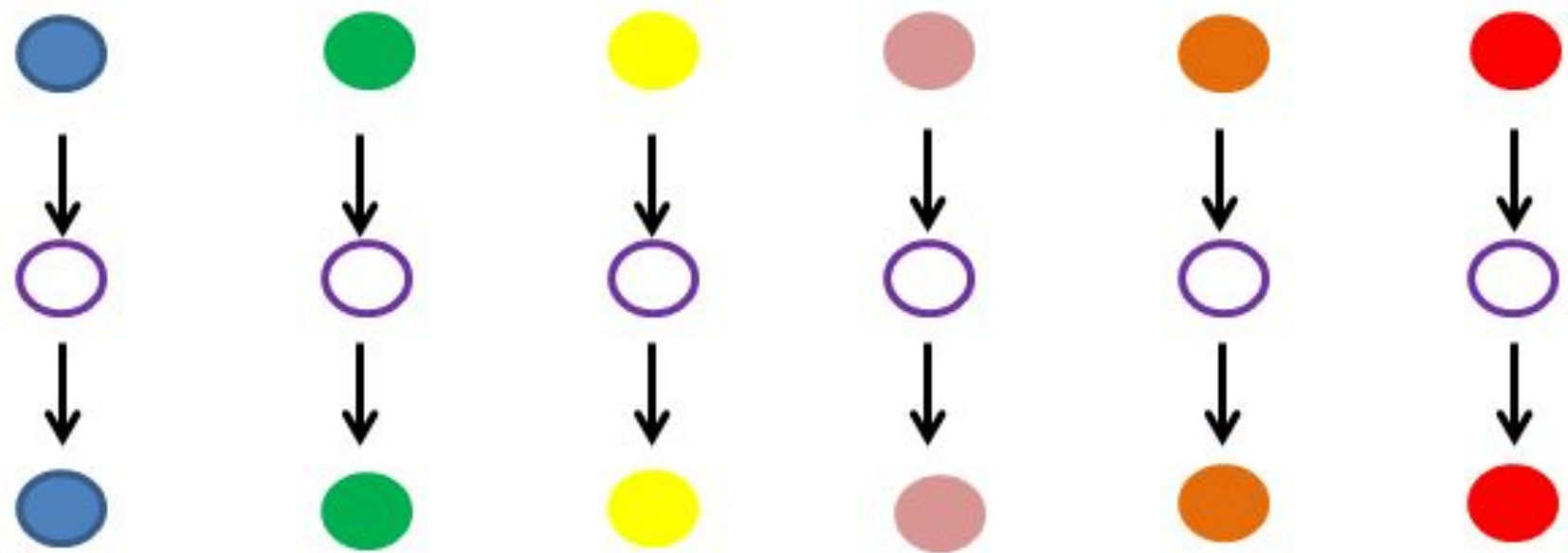
Динамика показателей конкуренции и относительной экономии в рамках контрактной системы



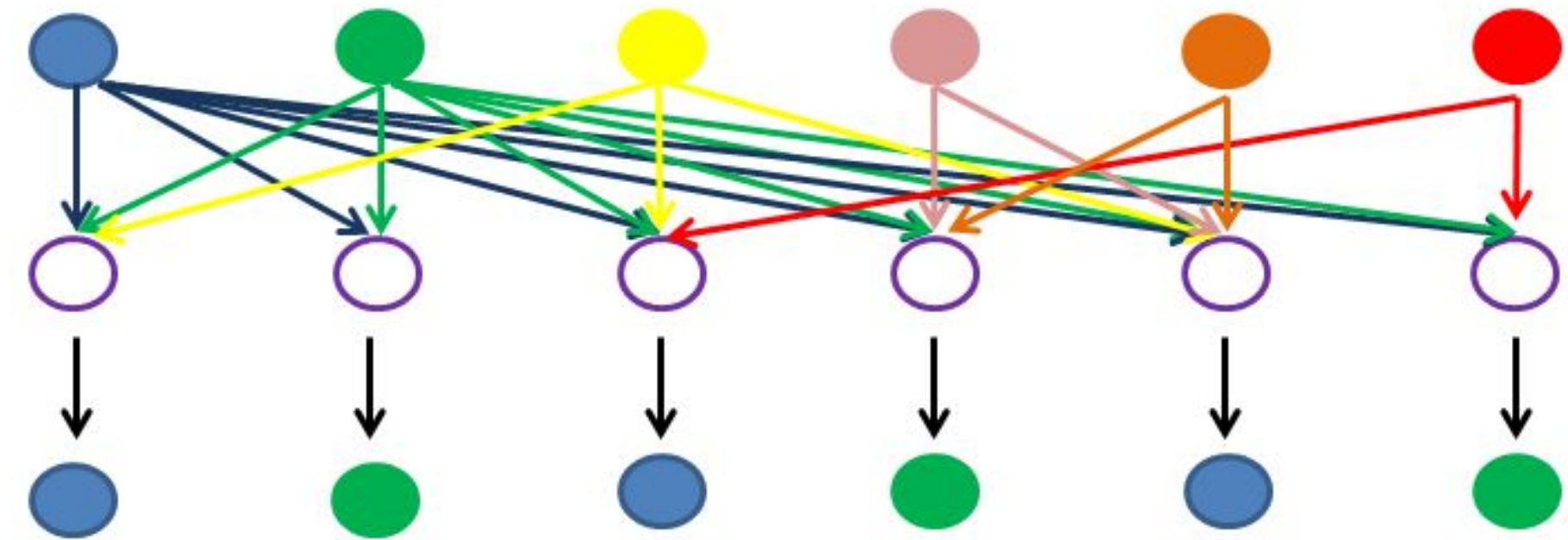


Уровень конкуренции

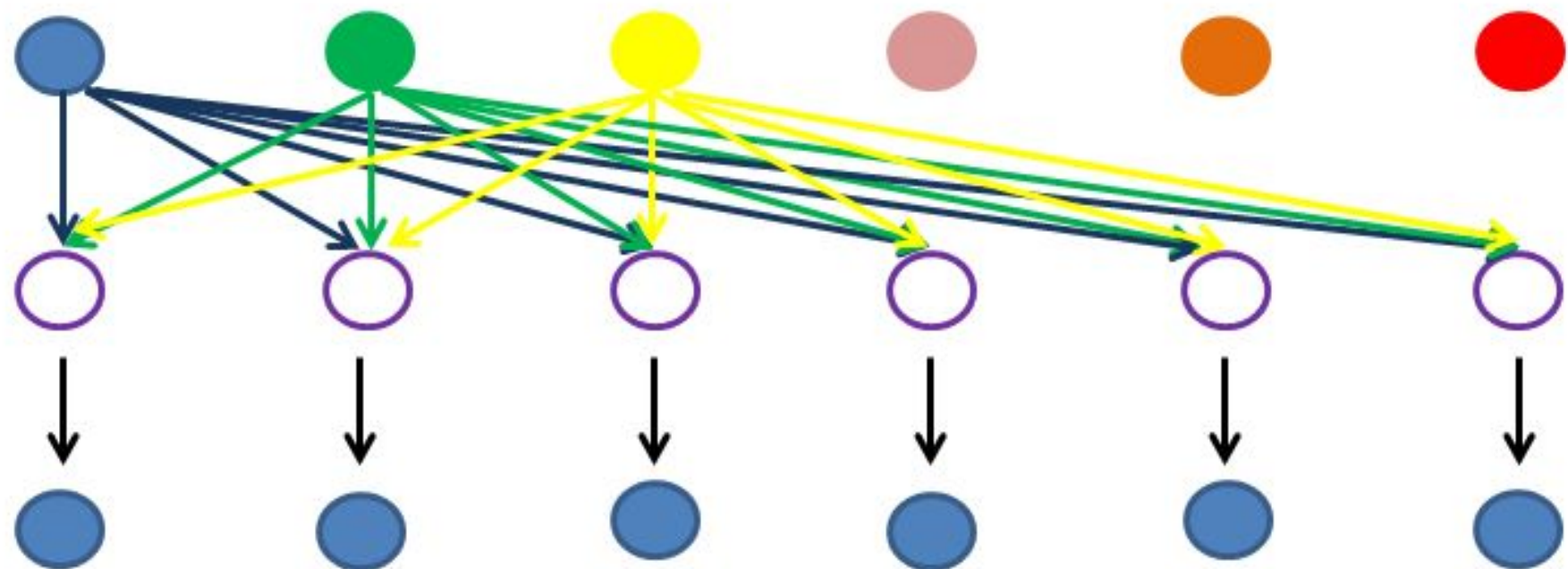
Вариант 1



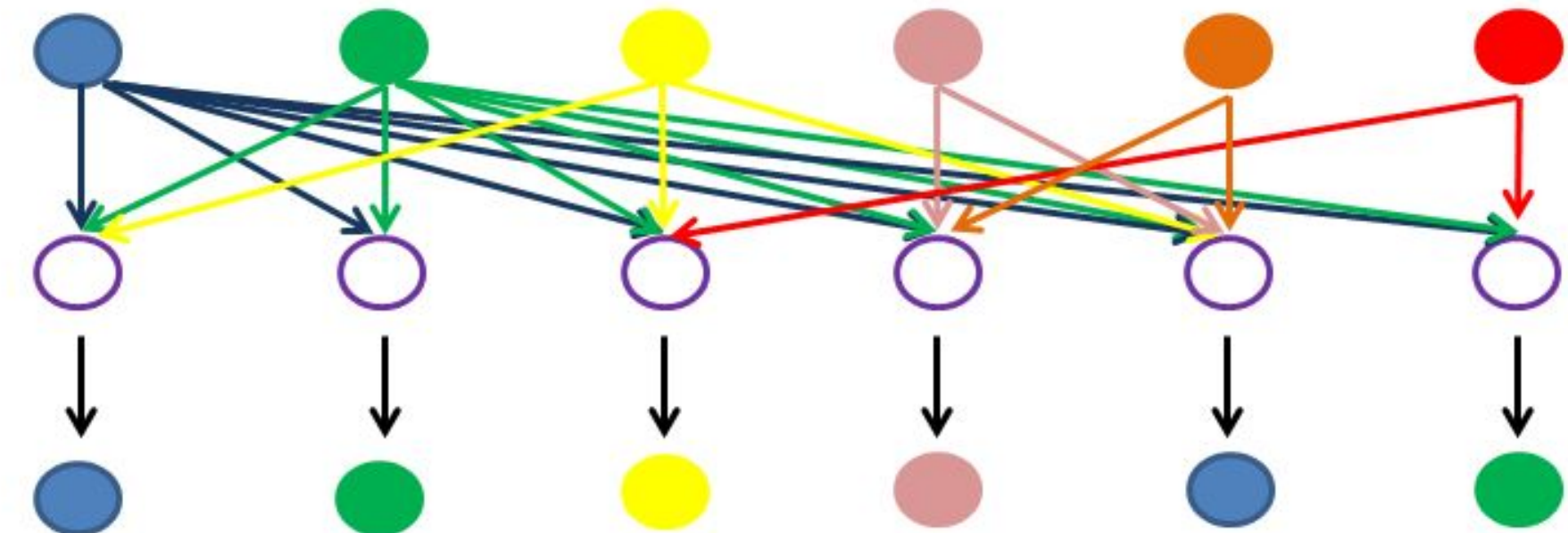
Вариант 3



Вариант 2



Вариант 4





Поставщики

Значительная часть проблем, связанных с качеством производимых товаров и услуг, возникает из-за ресурсов, которыми обеспечили компанию поставщики

- ✓ **покупать или делать самим**
- ✓ **рационализация базы поставщиков**
- ✓ **выбор поставщиков**
- ✓ **развитие потенциальных поставщиков**
- ✓ **проведение переговоров**
- ✓ **развитие взаимоотношений с поставщиками**
- ✓ **бенчмаркинг характеристик поставщиков**
- ✓ **мониторинг эффективности функционирования поставщиков**



Прошлые результаты



1. Какая стратегия работы с поставщиками для Вас является предпочтительной?

- 10 работа со старым поставщиком, ранее зарекомендовавшим себя
- 13 определение поставщика в рамках конкурентной борьбы



Выбор подхода по матрице Кралича

Влияние на бизнес



Риск при поставках



Стратегические поставщики

сложно заменить, напрямую влияют на уровень удовлетворенности клиентов, непрерывность производства и другие важнейшие для компании параметры

Поставщики предметов широкого потребления	Предпочтительные поставщики	Стратегические поставщики
Легкозаменяемые продукты Большое количество поставщиков Продукты невысокой стоимости Минимальное значение на производственный процесс	Достаточно различимые продукты Замена продукта предполагает временные нарушения рабочего цикла Конкуренция имеет место Важность надежности поставки	Смена поставщика приведет к тяжелым последствиям Количество поставщиков минимально Партнерские взаимоотношения с поставщиком В процессе обеспечивается взаимный доступ к критически важной информации Задача сотрудничества – долгосрочное развитие обеих сторон



Включение поставщиков в процесс

- ✓ включение основных поставщиков в процесс стратегического планирования
- ✓ поставщики рассматриваются как продолжение внутреннего бизнеса
- ✓ поставщики активно участвуют в разработке продукции
- ✓ неключевые для бизнеса виды деятельности передаются на аутсорсинг поставщикам
- ✓ поставщик интегрирован в производственный процесс, владеет и управляет запасами
- ✓ поставщик имеет доступ к планам внутреннего спроса и производства, корректирует свое производство и обеспечивает своевременное пополнение запасов





Социальные факторы

Старение населения



Усиление разрыва по уровню доходов



Частное предпринимательство, наемный труд, безработица

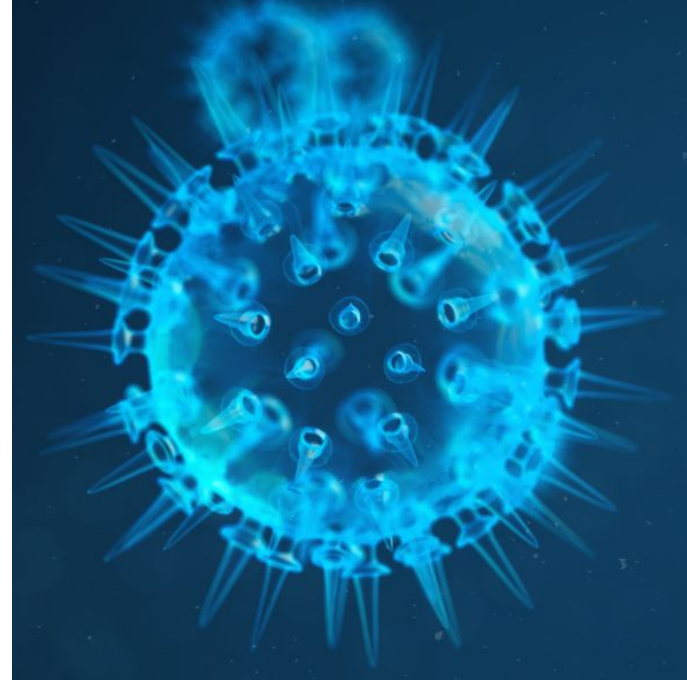


Изменения в структуре семьи





COVID-19



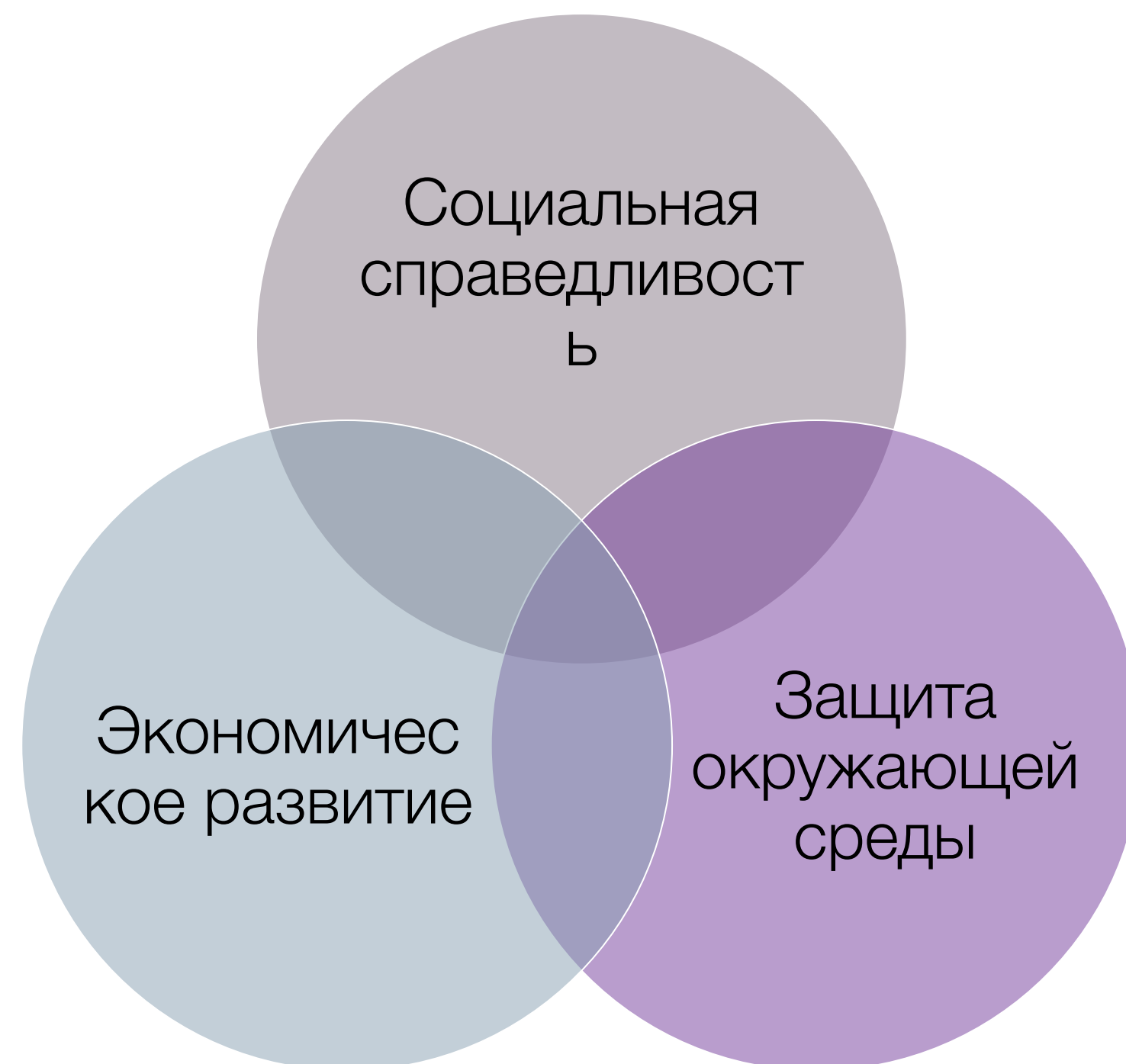
- ✓ падение спроса и цен на продукцию
- ✓ банкротство поставщиков, невозможность быстрой замены таких поставщиков
- ✓ задержка поставок из-за ограничений (например, закрытие границ)
- ✓ дефицит персонала
- ✓ выполнение задач сотрудниками, не обладающими необходимыми навыками
- ✓ неспособность инфраструктуры обеспечить требования, связанные с эпидемиологической обстановкой
- ✓ проблемы производства (вынужденная остановка, аварии, вызванные снижением эффективности контроля)
- ✓ нестабильность IT-структуры, вызванная нагрузкой на сеть
- ✓
- ✓



Устойчивое развитие

обеспечивающее сбалансированное решение социально-экономических задач и проблем сохранения благоприятной окружающей среды и природно-ресурсного потенциала в целях удовлетворения потребностей нынешнего и будущих поколений людей

(Концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию, утвержденная Указом Президента Российской Федерации от 1 апреля 1996г. № 440)

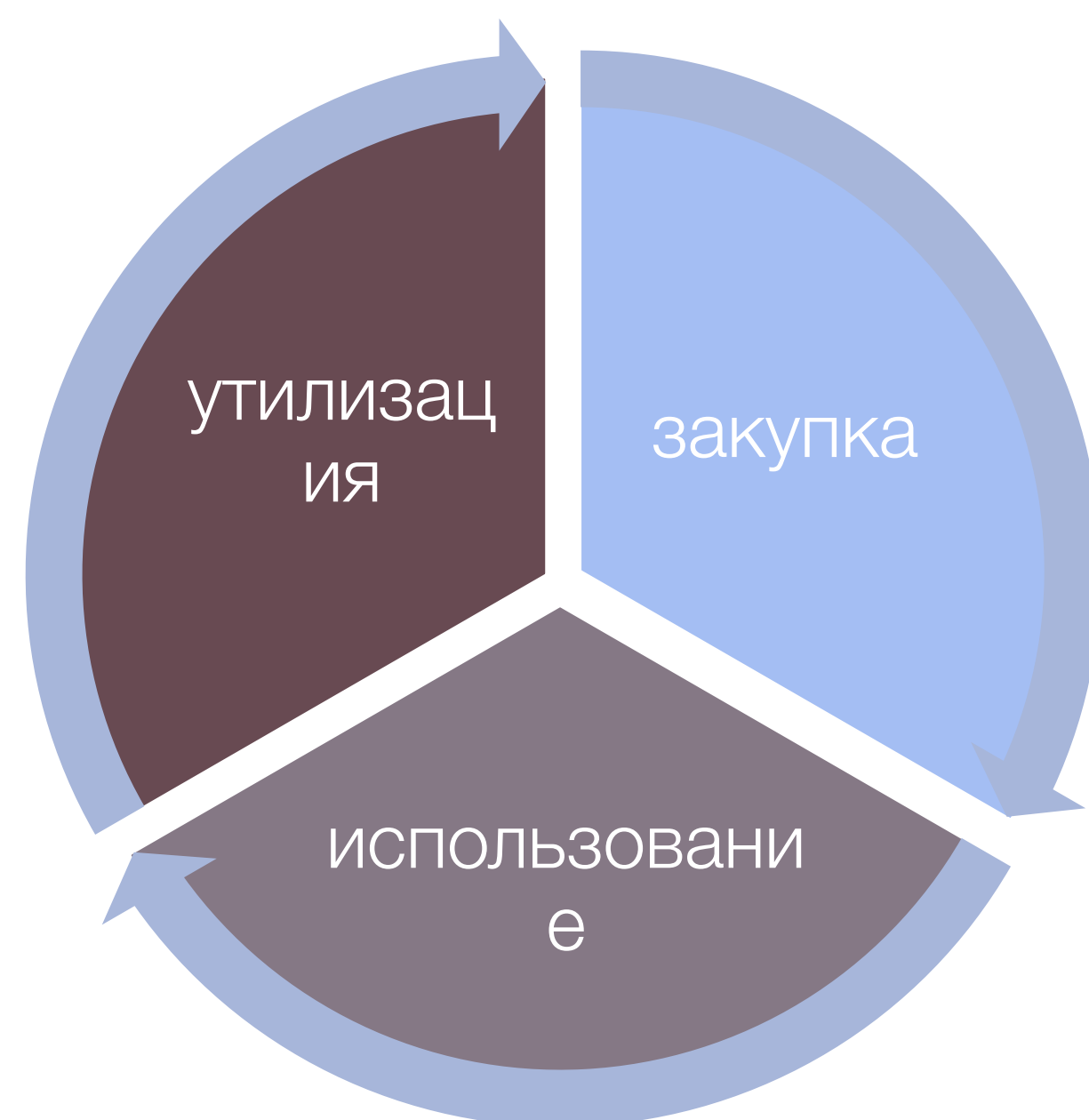


Устойчивые закупки



Циркулярные закупки

Закупки продукции по конкурентным ценам, которые приводят к увеличению продолжительности жизни продукции, сохранению или значительному увеличению стоимости продукции в ходе ее жизненного цикла, круговому (повторному) использованию биологических и технических материалов*



- ✓ долговечность
- ✓ эффективность использования ресурсов
- ✓ повторное использование
- ✓ восстановление/переоборудование
- ✓ переработка отходов
- ✓ покупка продуктов переработки



*Шадрина Е.В., Алейникова И.С. «Циркулярная экономика и циркулярные закупки// Госзаказ: Управление. Размещение. Обеспечение. 2019 № 56



Модели циркулярных закупок





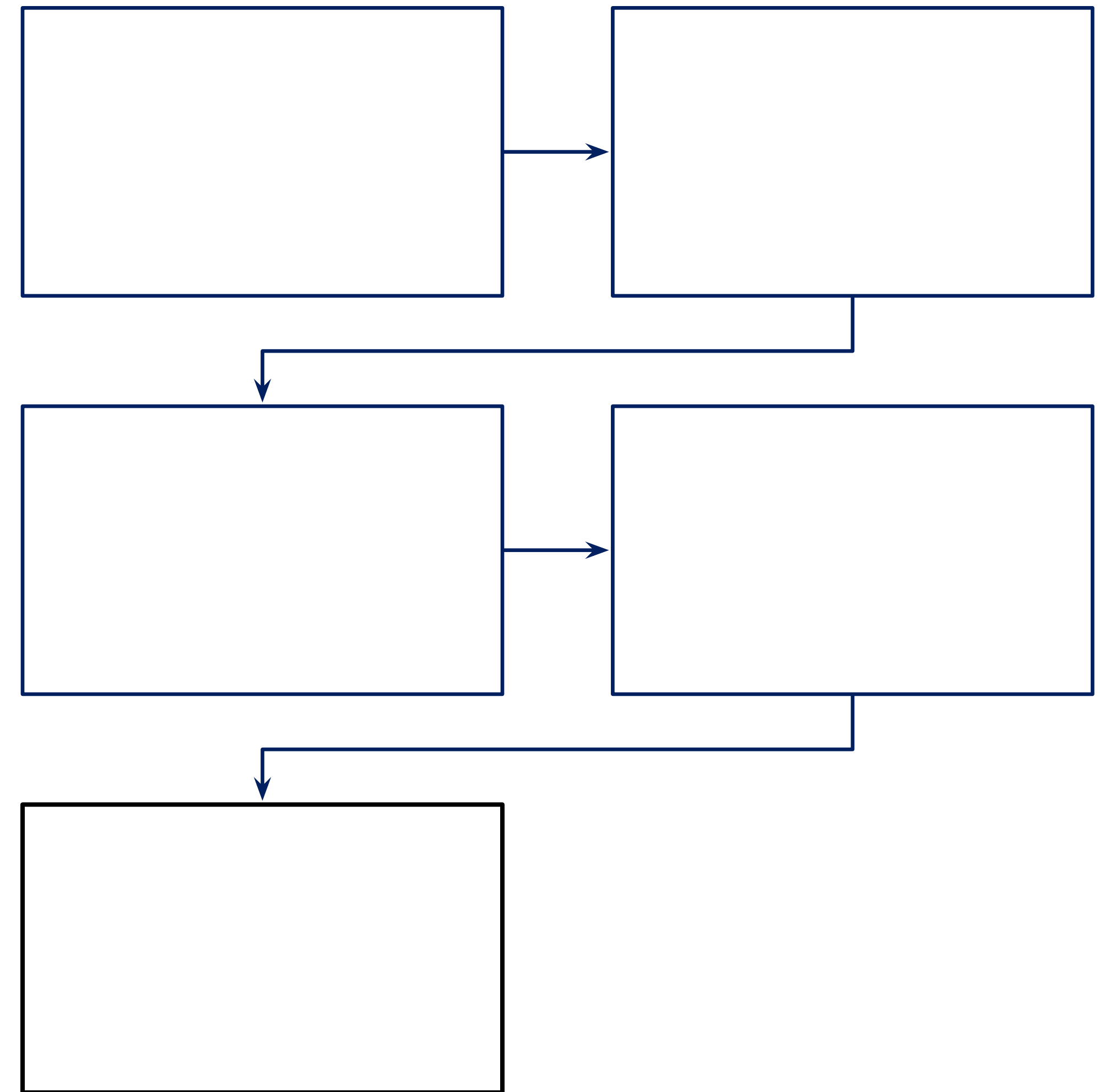
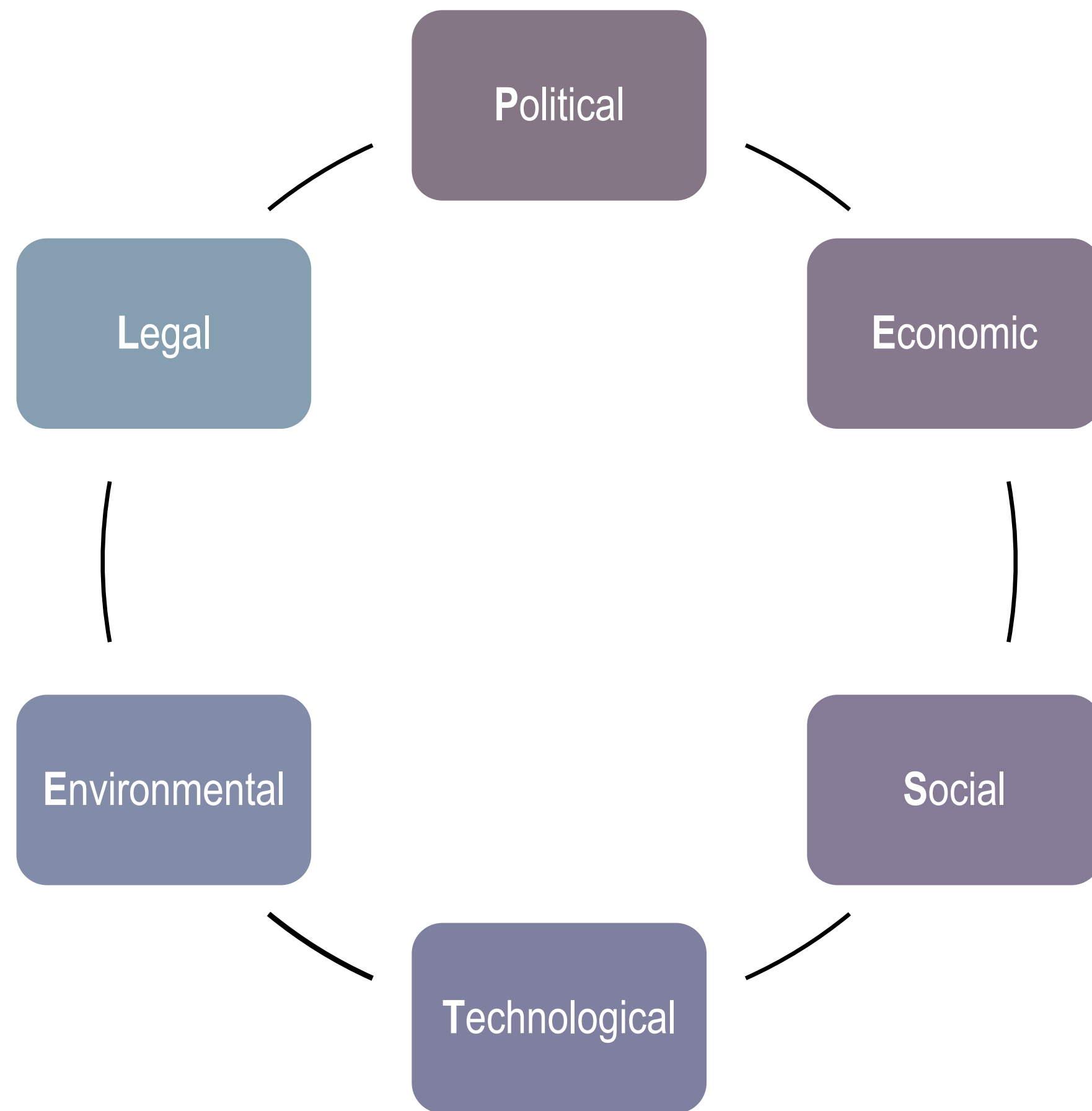
Внедрение циркулярных закупок





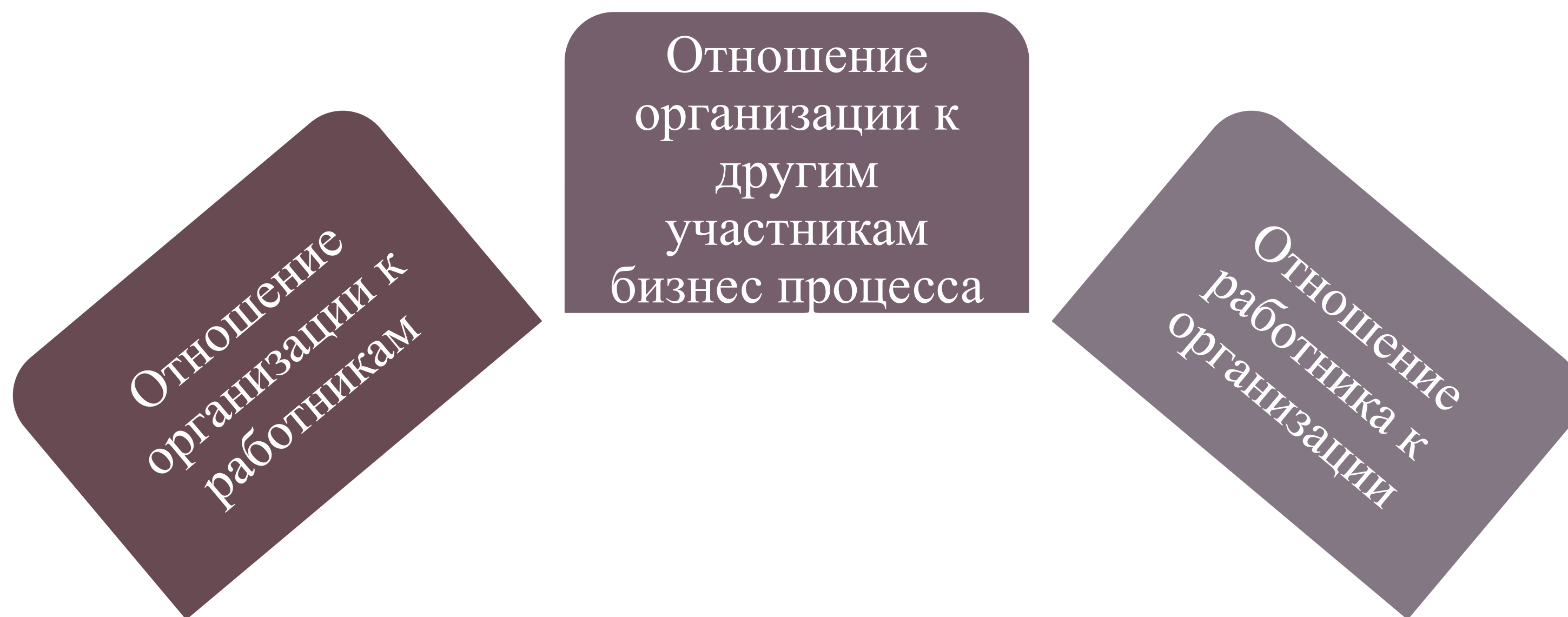
PESTLE

Анализ среды, в которой находится компания





Этика организации





Этические аспекты





Основные методы обеспечения этических норм, применяемые на практике

• Интегрирование этических принципов в устав, миссию, «видение» бизнеса

• Разработка стандартов этического поведения

• Создание структур, отвечающих за поддержание этических норм

• Обучение персонала



Кодексы этики, определяющие отношения поставщика и закупщика

ВЕЖЛИВОСТЬ, ЧЕСТНОСТЬ И СПРАВЕДЛИВОСТЬ

- Оперативное, без задержек взаимодействие с поставщиками
- Правдивость во всех заявлениях
- Учет всех элементов снабжения
- Отправка запросов цен только в случаях, когда есть основания совершить сделку с поставщиком
- Честные и открытые спецификации и конкуренция
- Защита интересов поставщика при использовании конфиденциальной информации
- Отказ от получения незаслуженных преимуществ из-за ошибок продавца
- Сотрудничество с поставщиками при возникновении у них трудностей
- Оперативная и справедливая корректировка спорных вопросов при помощи переговоров



Действия, противоречащие этике

• Действия, способствующие личному бизнесу

• Использование благ, выгод, льгот

• Использование служебного положения

• Работа вне организации или дополнительная работа

• Использование конфиденциальной информации, полученной на основной работе

• Последующая деятельность

• Использование собственности организации для личных целей



Основные тенденции

- ✓ Закупки – часть интегрированного управления в цепи поставок, а не самостоятельная функция
- ✓ Ускорение транзакций и сокращение издержек за счет широкого использования информационных технологий
- ✓ Учет «стоимости владения», а не цены приобретения
- ✓ Сокращение базы поставщиков, переход к долгосрочным отношениям с поставщиком
- ✓ Снижение уровня запасов, сокращение затрат на их содержание и устаревание
- ✓ Аутсорсинг неключевых видов снабженческой деятельности
- ✓ Закупочная деятельность оценивается по видам деятельности, добавляющим ценность, а не достигнутой экономией



Межфункциональное взаимодействие в процессе закупок

Кросс-функциональные команды – участники имеют разные навыки, но работают над общей целью, каждый участник выходит за пределы своей области знаний



Достижение корпоративных целей с оптимальными затратами ресурсов



Уровень зрелости закупок

Уровень зрелости	Типичные характеристики
Операционный	Приоритетной задачей функции закупок является простой поиск поставщиков без формализованной направленности деятельности. Нет ясной стратегии закупок.
Коммерческий	Основной акцент деятельности функции закупок делается на достижении наиболее низкой цены. Поэтому ведутся переговоры с излишним количеством поставщиков, и они касаются только вопросов цены, а не построения партнерских долгосрочных отношений.
Уровень координации	Наделенный властью внутри компании централизованный департамент закупок внедряет единообразные закупочные политики и процедуры, системы с акцентом на координации бизнес-единиц с едиными договорами внутри страны.
Внутренняя интеграция	Отлаженные процедуры закупок исключают конфликты между функцией закупок и другими функциями компании. Это позволяет снизить совокупную стоимость владениякупаемых ТМЦ/услуг, так как учитывает интересы всех подразделений компании, закупающих данный вид ТМЦ/услуг, их консолидированную потребность и совокупную стоимость владения, а не только интересы отдельного подразделения и цену приобретения.
Внешняя интеграция	У компании есть четкая стратегия аутсорсинга. Особое внимание среди стратегических приоритетов уделяется сотрудничеству с партнерами по цепочке поставок. В частности, они участвуют в развитии продукта компании и планировании спроса.
Интеграция цепочки создания ценности	Основным стратегическим приоритетом компании является создание ценности для конечного потребителя, чтобы удовлетворить его потребности. Сильная взаимозависимость/синергия контрагентов в цепочке поставок.

«Модель
зрелости закупок»
KPMG

