

УДК 339.137

КОНКУРЕНЦИЯ КАК ПУТЬ К СНИЖЕНИЮ ИЗДЕРЖЕК ИЛИ СТАНДАРТ ЗАКУПОК SMART PRO 10.0

¹Грачев Д.А., ¹Назаров А.Е., ¹Сарин О.Г., ²Даминов Р.Ф., ³Часовников С.Н.

¹ООО Аукционный центр «Гермес», Новокузнецк, e-mail: achermes@mail.ru;

²ООО «ТендерПро», Новокузнецк, e-mail: achermeses@mail.ru;

³Новокузнецкий институт (филиал), ФГБОУ ВПО «Кемеровский государственный университет», Новокузнецк, e-mail: chsergey@yandex.ru

В статье рассматривается проблема развития конкурентной среды, в которой действуют субъекты экономики. Предлагается повысить конкурентоспособность предприятий посредством снижения закупочных цен на ресурсы за счет стандартизации процесса закупок, что позволит воспользоваться всеми преимуществами конкурентной среды. Для достижения поставленной цели был разработан алгоритм («SMART PROcurement» или «Умные закупки»), который нашел свое воплощение в стандарте закупок – SMART PRO 10.0. Ключевыми преимуществами предлагаемого стандарта являются: оптимальные цены, взаимовыгодные условия оплаты, оптимальные технические решения, равные возможности для всех поставщиков, исключение лоббирования поставщиков, защита от недобросовестных поставщиков, своевременность поставок, высвобождение внутренних средств для инвестиций в предприятие, повышение привлекательности предприятия для внешних инвесторов, постоянное совершенствование процесса закупок.

Ключевые слова: конкурентная среда, закупки, стандартизация закупок, снижение издержек, конкурентоспособность предприятий

COMPETITION, AS A WAY TO REDUCE COSTS OR PROCUREMENT STANDARD SMART PRO 10.0

¹Grachev D.A., ¹Nazarov A.E., ¹Sarin O.G., ²Daminov R.F., ³Chasovnikov S.N.

¹LTD Auction Centre «Hermes», Novokuznetsk, e-mail: achermes@mail.ru;

²LTD «TenderPro», Novokuznetsk, e-mail: achermeses@mail.ru;

³Novokuznetsk branch-institute of Federal State Budget Educational Institution of Higher Education Kemerovo State University, Novokuznetsk, e-mail: verdkemsu@gmail.com

The problem of development of the competitive environment in which economic actors operate. It is proposed to increase the competitiveness of companies by reducing the purchase prices for resources due to the standardization of the procurement process that will take full advantage of the competitive environment. To achieve this goal developed an algorithm («SMART PROcurement» or «smart procurement»), which is embodied in the standard procurement – SMART PRO 10.0. The key advantages of the proposed standard are: best prices, mutually beneficial terms of payment, the optimal technical solutions, equal opportunities for all suppliers, with the exception of lobbying suppliers protection against unscrupulous providers, on-time delivery, release domestic resources for investment in the company, increasing the attractiveness of the company to outside investors, continuous improvement of the procurement process.

Keywords: the competitive environment, procurement, standardization of procurement, reducing costs, the competitiveness of enterprises

Российская экономика находится в процессе трансформации уже более двадцати лет, а такой ключевой институт, как конкурентная среда, до сих пор действует с большим количеством препятствий. Отсутствие развитого рынка является причиной множества проблем, таких как завышение цен, снижение конкурентоспособности как отдельных предприятий, так и государства в целом.

В предлагаемой статье будет рассмотрен вопрос повышения конкурентоспособности предприятий посредством снижения закупочных цен на ресурсы. Идея достаточно проста – предлагается стандартизировать процесс закупок, что позволит воспользоваться всеми преимуществами конкурентной среды.

Практически на каждом крупном предприятии существует жесткий регламент

закупок, собственная или независимая электронная торговая площадка, тщательно прописан процесс «Оценка и выбор поставщиков» в Системе менеджмента качества ISO 9001. Снабженцы и прочие специалисты по закупкам постоянно проходят обучение. Некоторых из них регулярно ловят сотрудники экономической безопасности. Предприятия развиваются на подъеме экономики и задыхаются в кризис. Но почти никто не уделяет должного внимания эффективности закупок. Никто не видит в них резерв для снижения себестоимости. Все считают, что их система закупок оптимальна. Но почему эффективность работы снабжения у всех разная? И как ее вообще можно измерить или повысить? Эти и многие другие вопросы остаются риторическими.

Казалось бы, замечательная идея электронных закупок должна эффективно работать и помогать предприятиям в решении задач по снижению затрат. Однако ее реальное внедрение сталкивается с тремя проблемами. Первая – это боязнь новизны, поскольку на сегодняшний день снабженец, как человек, видит свою функцию в определении цены закупаемого товара и боится эту функцию потерять. Вторая проблема – честная конкуренция на электронной площадке хоронит недостаток нечистоплотных на руку работников. Третья – непрофессионализм, отсутствие каких-либо стандартов или ориентиров по работе с электронными площадками. Причем, как показывает практика, материальные потери от непрофессионализма в два-три раза превышают потери от нечистоплотности.

Для преодоления указанных выше проблем был разработан алгоритм («SMART PROcurement» или «Умные закупки»), который нашел свое воплощение в предлагаемом нами стандарте закупок – SMART PRO 10.0, гарантирующем следующие преимущества (результаты): оптимальные цены; взаимовыгодные условия оплат; оптимальные технические решения; равные возможности для всех Поставщиков; исключение лоббирования Поставщиков; защита от недобросовестных Поставщиков; своевременность поставок; высвобождение внутренних средств для инвестиций в предприятие; повышение привлекательности предприятия для внешних инвесторов; постоянное совершенствование процесса закупок.

При этом необходимо учесть, что все эти преимущества возможно получить только при наличии минимальных признаков конкурентной среды.

Рассмотрим все элементы предлагаемого стандарта подробно:

1. SMART PRO 01 Торги в три этапа

Для получения оптимального по соотношению цена-качество товара или услуги для Покупателя и возможности Поставщиков в честной, конкурентной борьбе предложить свой товар или услугу по выгодной цене необходимо проводить торги в три этапа (Торги):

Открытый электронный конкурс (Конкурс);

Публичная процедура допуска к аукциону (ППД);

Закрытый электронный аукцион (Аукцион).

В Конкурс должны получить доступ все желающие. В Аукцион допускаются только те, чей товар или услуга полностью устраивают Покупателя с технической точки зрения [1].

Каждый сходный товар или услуга имеет свой технический уровень (низкий,

средний или высокий). Цель Первого элемента – ранжировать все предложения Поставщиков по техническому уровню, выбрать достаточный для Покупателя, и допустить до Аукциона только тех, чьи технические решения оптимальны. Тем самым обеспечивается конкуренция среди равных и дается возможность Поставщикам продукции высокого уровня проявить себя в неравной ценовой борьбе, что нередко и случается.

2. SMART PRO 02 Техническое задание

Для исключения лоббирования интересов одного из Поставщиков техническое задание (ТЗ) к Конкурсу должно содержать общие параметры, дающие точное представление Участникам о предмете Конкурса. В процессе проведения и рассмотрения результатов Конкурса, а также по итогам ППД ТЗ может совершенствоваться, как по желанию Покупателя, так и по предложениям Участников. Покупатель обязан незамедлительно информировать Участников конкурса обо всех изменениях в ТЗ. Если изменения в ТЗ существенны, то Покупатель обязан заблаговременно представить всем Участникам окончательный вариант ТЗ и согласовать дату проведения Аукциона.

Тщательно проработанное ТЗ – залог быстрых и эффективных Торгов. Реальное же качество ТЗ, предоставляемых техническими специалистами, часто оставляет желать лучшего. Остается только одно – доводить его до совершенства в процессе Торгов, на основании критических замечаний и предложений Участников. Они бывают настолько профессиональны, значимы и ценны, что ТЗ может измениться кардинальным образом. Иногда закупка и вовсе отменяется ввиду потери интереса к ней, если интерес заключался не в производственной необходимости, а лишь в желании приобретения у «любимого» Поставщика ненужного оборудования или услуги.

3. SMART PRO 03 Максимальная конкуренция в конкурсе

Для достижения максимального уровня конкуренции координаторам Торгов необходимо активно привлекать к Конкурсам неограниченное количество Участников, без предварительного отбора, залога, электронной цифровой подписи, учредительных документов и любых других барьеров, ограничивающих возможность участия. В целях исключения дискриминации Поставщиков, являющихся неплательщиками НДС, из-за возможных арифметических недоразумений при сопоставлении их цен с ценами плательщиков НДС, все конкурсные процедуры и сопоставление цен необходимо производить без НДС.

Далеко не все Поставщики любят честные Торги. Но их можно понять. Конкурсные процедуры слишком дискредитированы Госзакупками. Недостаточно просто открыть Конкурс. Надо хорошо потрудиться, чтобы было много Участников. Поэтому привлекать надо уговорами, обещаниями и другими методами. Лучше уделить этому больше времени, чем тратить его на проверку вороха учредительных документов, если можно проверить только Победителя Аукциона. Зачем делать предварительный отбор? Ведь чем больше Участников, тем больше конкуренция. Чем больше конкуренция, тем ниже цены. Это закон! А вот если Поставщик – плательщик НДС, но его не оплатил, то к Вам будут большие материальные претензии от ФНС. Чтобы не путаться «с НДС – без НДС», нужно проводить все конкурсные процедуры без НДС.

4. SMART PRO 04 Конкурентные условия оплаты

В целях стимулирования Победителей Торгов к исполнению своих обязательств рекомендуется ставить условия оплаты в Торгах с некоторой, но конкретной отсрочкой оплаты 100% стоимости после поставки товара или услуги надлежащего качества. Как правило, отсрочка оплаты должна быть не более 30 календарных дней, так как больший срок негативно сказывается на количестве Участников и завышает цены Участников на товары или услуги непропорционально банковскому проценту [2].

Все Покупатели ценят отсрочку платежа. Действительно, риск потери предоплаты исключается полностью. Можно спокойно проверить товар и даже успеть им воспользоваться. Также все Покупатели знают размер процента, под который банк дает им кредит. Но мало кто из Покупателей догадывается, под какой процент берет деньги Поставщик и у кого. Сколько он закладывает в цену на условиях отсрочки 30, 60 или 90 календарных дней? А практика показывает, что сегодня разница между ценой на сходный товар с отсрочкой 30 и 90 дней может достигать до 50%, потому что кроме процентов за пользование кредитом в цену закладывается и риск неоплаты. Фактически Покупатель оплачивает не только товар или услугу Поставщику, а и безбедную жизнь тому, кто дал деньги. И это не всегда банк. Поставщиков, готовых вести такой рискованный бизнес, очень мало. Конкуренция сильно сужается. Страдают от этого и Покупатель, и Поставщики. Отсрочка оплаты должна быть в условиях конкурса только для исключения рисков Покупателя, но она должна быть минимальной. В идеале, срок должен быть достаточным для

проведения входного контроля и осуществления оплаты, не более. Выгоднее взять кредит под понятный процент и купить по минимальной конкурентной цене, чем оплачивать непонятный процент, вложенный в цену Поставщиком от безысходности.

5. SMART PRO 05 Оптимальное техническое решение

Для получения оптимальных технических решений Покупатель обязан дать возможность каждому из Участников Конкурса публично презентовать техническую часть своего предложения и публично высказать свое мнение о предложениях конкурентов, а также претензии по проведению Конкурса, при их наличии. Процедуру допуска к Аукциону необходимо проводить в присутствии всех желающих Участников одновременно, в том числе с применением видеоконференции [4]. Перечень участников, допущенных к Аукциону, оглашается публично, до окончания ППД. Если техническая часть всех предложений Участников Конкурса соответствует требованиям Покупателя, то Покупатель не обязан проводить ППД, но обязан пригласить к Аукциону всех Участников Конкурса, независимо от цен, условий оплаты, сроков поставки и прочего.

6. SMART PRO 06 Максимальная конкуренция в аукционе

Для достижения максимального уровня конкуренции в Аукционе координатор Торгов обязан устанавливать стартовые цены Аукциона, равные минимальным ценам Участника, чье предложение соответствует условиям Конкурса не только по технической части, но и по условиям оплаты. Если ни одно из предложений Участников Конкурса не соответствует установленным условиям оплаты, то отсрочку, устанавливаемую в Аукционе, необходимо уменьшить.

Как было сказано выше, отсрочка оплаты за поставленную продукцию или услугу сильно влияет на цену. При установлении стартовой цены Аукциона важно учесть, что Участники Конкурса могли проставить свои цены на различных условиях оплаты, несмотря на обусловленные. Соответственно, если взять минимальную цену, а она была подана на условиях предоплаты или с меньшим сроком отсрочки, чем требовалось, то скорее всего этот Поставщик просто подтвердит свою цену, и Аукцион не состоится. Правильно было бы в данном случае поставить стартовую цену, являющуюся минимальной из соответствующих по условиям оплаты, а до всех Участников донести эти условия повторно, и уже несколько Участников начнут делать шаги на понижение цены. Если сложилась другая ситуация,

когда никто из Участников Конкурса не подтвердил требуемую отсрочку, надо провести Аукцион по минимальной цене с наиболее подходящим вариантом оплаты.

7. SMART PRO 07 Честность в отношении победителя

Для достижения лояльности Поставщиков и, соответственно, длительных партнерских отношений Покупатель обязан публично объявлять Победителем Аукциона Участника, сделавшего последний шаг в Аукционе, при соблюдении им всех прочих условий Торгов. Если Победитель отказался от заключения договора на условиях Аукциона, Покупатель обязан рассмотреть Участника, сделавшего предыдущий шаг в Аукционе [5].

Если у Поставщика нет уверенности, что его объявят Победителем, когда он сделает последний шаг в Аукционе, то «греш цена» такому Аукциону. Иногда после завершения всех процедур находится самый хитрый Поставщик, который дает мизерную скидку (которая не стоит партнерских отношений), а вот если разница в цене существенна, то необходимо досконально разобратся. В таком случае необходимо объявить всем Участникам, что Аукцион будет проведен повторно, с указанием истинной причины.

8. SMART PRO 08 Защита от недобросовестных поставщиков

В целях исключения заключения сделок с недобросовестными Поставщиками и наличия возможности выбора Победителя из других Участников Покупатель обязан проверить Победителя на благонадежность в кратчайшие сроки после Аукциона. Если результат проверки отрицательный, то Победителем Торгов определяется Участник, сделавший предыдущий шаг в Аукционе и т.д. Ситуация, когда Победителем оказывается недобросовестный Поставщик, случается. Вреда от этого не будет, если служба безопасности выявит это оперативно или заблаговременно, во время ППД к Аукциону, когда круг потенциальных Победителей уже существенно сужен.

9. SMART PRO 09 Фиксация итогов торгов

В целях обеспечения своевременной поставки Товаров или Услуг Покупатель обязан заключать Договоры с Победителями Торгов в кратчайшие сроки и в строгом соответствии с условиями Торгов. Необходимо учесть, что результаты удачного Аукциона актуальны недолго, стоит протянуть одну-две недели, и цена «ушла».

Обычно при реализации этого этапа могут возникнуть следующие проблемы: победитель отказывается заключать договор

поставки на условиях Аукциона и виноват в этом регламент договорной работы покупателя; необходимо время для более детального согласования поставщику; закупка отсутствует в бюджете; не нравятся цена и условия оплаты; цена превышает утвержденную в бюджете.

Благодаря SMART PRO процедура согласования договора с Победителем сводится к проверке соответствия: типовой формы договора, номенклатуры, цен и условий Торгов. Это может сделать всего один уполномоченный сотрудник, который передает договор на подпись руководителю. SMART PRO не только требует быстрого заключения сделки, но и фактически является большей частью этого процесса.

10. SMART PRO 10 Мотивация персонала

В целях прямой заинтересованности координаторов Торгов в достижении наилучших результатов и постоянном совершенствовании процесса Торгов Покупатель обязан материально поощрять команду координаторов Торгов путем выплаты премиальных в размере нескольких процентов от чистой экономии по Аукциону. В команду координаторов Торгов должны быть включены специалисты по закупкам и все члены конкурсной комиссии предприятия [3]. Десятый элемент не является самым важным, все элементы системы равнозначны, но нужно учесть, что если его не будет, то вознаграждение снабженцам начнет платить Поставщик по классической схеме. Только полное исполнение всех десяти элементов дает гарантию отличных результатов.

После рассмотрения элементов стандарта SMART PRO 10.0 целесообразно перейти к алгоритму внедрения в реальную практику, который состоит из 9 основных этапов:

1. Установить, что определение цены закупа ТМЦ, работ, услуг осуществляется только в Аукционе, исключив иные способы.

2. Обеспечить исполнение всех элементов стандарта SMART PRO 10.0 путем изменения регламента закупок предприятия, смежных регламентов и должностных инструкций причастных сотрудников.

3. Скорректировать срок планирования закупок ТМЦ, работ и услуг с учетом срока, необходимого для проведения Торгов, проверки Поставщика и заключения договора.

4. Обеспечить своевременную подготовку ТЗ.

5. Разработать и утвердить минимально возможную отсрочку оплаты.

6. Ввести регламент технического совещания.

7. Разработать регламент проверки Победителей Торгов.

8. Обеспечить заключение договоров в течение 7 дней.

9. Внедрить систему мотивации сотрудников, проводящих Торги, и членов конкурсной комиссии в прямой зависимости от экономического эффекта Аукциона.

Считаем важным отметить накопленную статистику результативности работы по стандарту SMART PRO 10.0 за период 2013–2014 гг. на предприятиях угольной промышленности в Кемеровской области, стандарт дал следующие результаты:

- снижение цен закупа по ТМЦ 16,1 %;
- снижение цен закупа работ и услуг 42,5 %;
- расчетное снижение себестоимости

единицы продукции от 5 до 8,5 % в зависимости от периода (при подземной добыче);

- расчетное снижение себестоимости единицы продукции от 8 до 13,3 % (при открытой добыче).

В завершение статьи хотелось бы отметить, что торговаться можно до бесконечности. Сначала из цены уходит сверхприбыль, потом плановая прибыль, потом поставщик начинает думать, как несмотря на низкую цену получить хоть какую-нибудь прибыль. Вариантов много: что-то недопоставить, что-то изменить в качестве, что-то заменить в принципе. Купить товар нужного качества и количества по минимальной цене – это главная задача. Однако на стадии проведения Торгов и заключения договора качество и количество носит лишь декларативный характер и не может быть проверено. Таким образом, возрастает ответственность Покупателя по входному контролю качества и количества поставляемой продукции, выполненных работ и оказанных услуг. Внедрение SMART PRO 10.0 фактически реанимирует входной контроль и стимулирует все смежные службы к совершенствованию своей работы. Команду координаторов Торгов простимулирует Десятый элемент, а остальные вынуждены будут соответствовать их уровню профессионализма.

SMART PRO 10.0 – это кроме всего прочего и реальная альтернатива централизованному снабжению, в чьих минусах уже все давно убедились, а предполагаемых плюсов (скидки от объема, контроль) так и не увидели или увидели, но с чем сопоставить? Сколько ни сокращай, например, отдел снабжения шахты из-за централизации снабжения, а все равно три человека работают. Один официально, другой по совместительству, а третий вообще числится проходчиком, но как работал снабженцем, так и работает. Высокая производитель-

ность электронных Торгов и десять элементов стандарта SMART PRO 10.0 покрывают всё, чего ждут от централизации закупок.

Кроме того, эффект от SMART PRO 10.0 будет гораздо шире, чем профессиональная система закупок, он может быть трансформирован для всех служб предприятия, являющихся центрами возникновения затрат, каждый сотрудник, от кого в той или иной степени зависит, сколько денег потратит собственник, может стать источником снижения затрат. Главное, чтобы инициатива была поощряемой.

Список литературы

1. Дёгтев Г.В. Международный опыт государственных закупок // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6; URL: www.science-education.ru/113-10849.
2. Старченко Е.Н., Часовников С.Н. Взаимодействие бизнеса и власти в жилищной сфере с целью повышения маркетинговой привлекательности города // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2012. – Т. 166. – С. 462.
3. Часовников С.Н., Старченко Е.Н., Вержицкий Д.Г. Формирование рыночных механизмов экологического рынка промышленно-развитых регионов (на примере Кемеровской области) // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2014. – № 3–3 (59). – С. 264.
4. Conditions of Contract for Construction (First Ed. 1999). For Building and Engineering Works designed by the Employer. General conditions; Guidance for Preparation of Particular Conditions; Forms of Tender, etc. – Publisher: FIDIC. – 120 p.
5. FIDIC Guidelines for the Selection of Consultants, 1st Edition, 2003. – Publisher: FIDIC. – 32 p.

References

1. Djogtev G.V. Mezhdunarodnyj opyt gosudarstvennyj zakupok // Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya. 2013. no. 6; URL: www.science-education.ru/113-10849.
2. Starchenko E.N., Chasovnikov S.N. Vzaimodejstvie biznesa i vlasti v zhilishhnoj sfere s celju povysheniya marketingovoj privlekatelnosti goroda // Nauchnye trudy Volnogo jekonomicheskogo obshhestva Rossii. 2012. T. 166. pp. 462.
3. Chasovnikov S.N., Starchenko E.N., Verzhickij D.G. Formirovanie rynochnyh mehanizmov jekologicheskogo rynka promyshlenno-razvityh regionov (na primere Kemerovskoj oblasti) // Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. 2014. no. 3–3 (59). pp. 264.
4. Conditions of Contract for Construction (First Ed. 1999). For Building and Engineering Works designed by the Employer. General conditions; Guidance for Preparation of Particular Conditions; Forms of Tender, etc. Publisher: FIDIC. 120 p.
5. FIDIC Guidelines for the Selection of Consultants, 1st Edition, 2003. Publisher: FIDIC. 32 p.

Рецензенты:

Степанов И.Г., д.э.н., профессор, Новокузнецкий институт (филиал), ФГБОУ ВПО «Кемеровский государственный университет», г. Новокузнецк;

Затепакин О.А., д.э.н., профессор, ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный индустриальный университет», г. Новокузнецк.