

Содержание

	От автора.....	5
01	Ключевые ошибки в закупках: от провала к прогрессу.....	11
02	Стратегия закупок: превращение расходов в конкурентное преимущество.....	37
03	Управление талантами в закупках: от найма до лидерства.....	63
04	Отдел закупок мирового уровня: руководство к созданию.....	89
05	Модель гибких закупок: адаптация к изменениям рынка.....	119
06	Эффективное управление расходами: путь к финансовой эффективности.....	140
07	Мастерство переговоров в закупках: секреты успеха.....	167
08	Бенчмаркинг в закупках: стандарты и практики.....	189
09	Директор по закупкам: от управленца до стратегического лидера.....	202

10	Современный категорийный менеджмент: практический взгляд.....	231
11	Трансформация закупок: пошаговый план изменений.....	263
12	Переговоры с влиятельными поставщиками: игра по-крупному	285
	Заключение.....	306
	Приложение. Практическое руководство по прохождению собеседования.....	310

От автора

Неудовлетворенность нынешним состоянием дел в сфере коммерческих закупок стала причиной моего внимания к данной сфере. Разговоры о значимости и роли закупок для корпоративного сектора ведутся последние несколько лет на страницах тематических журналов, в ходе регулярных форумов и конференций по закупкам и управлению цепями поставок. Критическому обсуждению подвергается полезность отдела закупок, а также навыки и компетенции его сотрудников. В этой связи вызывает глубокую озабоченность перспектива развития закупочной деятельности и отношения, складывающиеся между системой снабжения и остальным корпоративным сектором. Оценивая состояние закупочной деятельности в России, необходимо учитывать несколько внешних и внутренних факторов, влияющих на ее развитие. К числу первых я бы отнес прежде всего турбулентные явления коммерческого сектора, находящегося в фазе структурной хозяйственной перестройки в связи с беспрецедентным внешним санкционным давлением. В обстановке торговых рестрикций и разного рода политических и экономических запретов встал вопрос поиска новых способов взаимодействия между участниками деловой среды. Прежние логистические и закупочные цепочки были разорваны, а новые воспринимаются с большим недоверием из-за возросших финансово-экономических рисков. Что касается внутренних факторов, то до сих пор некоторые заинтересованные стороны, в том числе среди высшего руководства, склонны, иногда совершенно необоснованно, перекладывать на закупки ответственность за ошибки и просчеты смежных бизнес-подразделений — продажи, логистика и склад, производство.

Традиционно закупки не имели возможности своевременно реагировать на такие отзывы топ-менеджмента, поскольку общеизвестно, что прежде они никогда не оказывали существенного влияния на принятие стратегических решений. Уместно напомнить, что многие руководители в российских компаниях крайне редко придерживаются мнения, что закупки являются стратегической бизнес-функцией. До сих пор широко распространены укоренившиеся негативные стереотипы. Для многих они имеют большее значение, чем последние практические достижения отдела закупок. Как практикующий эксперт, могу констатировать, что принимающие решения топ-менеджеры страдают профессиональной «близорукостью». Они относятся к закупочной функции весьма упрощенно. И такой взгляд легко объясним. На протяжении десятилетий формировалось устойчивое деструктивное сознание, что закупочная деятельность — это всеобщее зло, которое призвано разрушать и препятствовать коммерческому успеху. Такое преднамеренное искажение закупочного потенциала неизбежно вело к существенным потерям и затратам.

На данный момент имеют место быть два ярко выраженных тренда. Один тренд выступает за необходимость консервации статуса закупочной деятельности и сохранения за ней сервисной функции, другой тренд предполагает формирование собственной идентичности в области закупок, провозглашает выбор в пользу всеобщей эффективности и создания дополнительной ценности для компаний и организаций.

Впервые за все время своего современного существования закупки могут занять свое законное место в бизнес-системе. Достаточно длительное время они находились на периферии, пытаясь самоутвердиться и отстоять себя, даже просто выжить, не видя, а возможно, и не желая видеть своей доли ответственности за то обидное положение, в котором они часто оказывались. Конечно, на данном этапе корпоративного развития такое положение должно быть преодолено и закупки как функция должны повысить свой корпоративный статус и стать в один ряд с другими стратегическими бизнес-подразделениями. Это позволит осознать необходимость рационального управления системой снабжения и избавиться от клише не востребоваемости.

Общеизвестно, что закупочная деятельность часто сама уклонялась от своего права самостоятельно определять свое лицо, мирилась с отведенной ей ролью вспомогательной функции, не вторгаясь в область принятия стратегических решений. В настоящее время закупкам необходимо освободиться от собственной корпоративной зашоренности, продемонстрировать бизнесу все свое многообразие, многофункциональность и неповторимость.

Геополитическая напряженность и разрыв традиционных логистических цепочек способствовали формированию серьезных запросов ко всей системе снабжения. Компании требуют ответов на возникающие вызовы, но как вопросы, так и ответы не всегда принимают во внимание имеющиеся противоречия внутри бизнес-подразделения, а также ресурсные и кадровые ограничения.

В большинстве компаний продолжает сохраняться очевидный перекос в поддержке различных отделов и департаментов. Практически всегда отдается предпочтение преимущественно коммерческим и производственным службам в ущерб интересам и потребностям отдела закупок.

С одной стороны, наблюдается замирание закупочных перспектив и отказ от современных апробированных концепций, а необходимый креатив заменяется несистемной эклектичностью и ангажированностью. Уход большого количества западных компаний с российского рынка лишь обострил текущее кризисное состояние закупочной деятельности.

С другой стороны, с учетом сложившихся внешнеэкономических условий предполагаю, что в ближайшее время должны произойти существенные положительные сдвиги во взаимоотношениях между закупками как функции и внутренними заказчиками. Обе стороны страдают от функциональной разобщенности и постоянных упреков. Операционный и стратегический разрыв, возникающий в результате отказа открыто взаимодействовать, ведет к тому, что компаниям в целом сложнее преодолевать различные трудности и вызовы, особенно в период нестабильности и турбулентности.

Чем гармоничнее и теснее отдел закупок будет сотрудничать с внутренними службами, тем выше шансы компании достичь лучших результатов и тем стабильнее ее

экономическое положение. При правильном толковании и применении снабженческих идей отделы по закупкам откроют значительные перспективы своим компаниям. Они будут способствовать интересным творческим решениям, расширению коммерческих возможностей и укреплению финансовой устойчивости. А для этого необходимо выработать общее чувство вовлеченности в закупочный процесс.

Чтобы решать существующие проблемы, получить возможность предостеречь себя от будущих ошибок и иметь представления о новых вызовах и ловушках, нужно понимать текущее состояние корпоративных закупок. Объективный анализ имеет особое значение для закупок, поскольку способствует тому, что даже самые ярые критики смогут в очередной раз убедиться в необходимости развивать закупки как функцию внутри компании.

В этой связи возникает вопрос: сможет ли сегодня закупочная деятельность возглавить движение по обеспечению стабильности и устойчивости в компании? Если дать объективную характеристику коммерческим закупкам, определить, насколько адекватно закупки реагируют на происходящие изменения и какова их роль на современном этапе развития компаний, то можно не только ответить на этот вопрос, но и переосмыслить наши суждения о закупках в XXI веке.

Ввиду скудной научной и теоретической базы коммерческие закупки сегодня обладают ограниченными возможностями и не могут претендовать на объективную оценку своих достижений, несмотря на наличие очевидных результатов и признанных профессиональным сообществом критериев. И здесь как раз и возникают проблемы разработки этих критериев, их признания и внедрения в современный закупочный процесс с точки зрения результативности и быстрого практического применения.

В содержательной части коммерческих закупок должны появиться, как мне представляется, оригинальные идеи, интересные концепции, которые, вне всяких сомнений, окажут положительное влияние на их поступательное развитие. Это позволит под другим углом взглянуть на прошлые ошибки, настоящие вызовы и будущие перспективы, а также в ином ключе оценить закупочный потенциал в корпоративном секторе.

Стоит подчеркнуть, что современным профессиональным закупщикам придется уделить, хотим мы этого или нет, особое внимание совершенствованию снабженческого понятийного аппарата, который играет важную роль в процессе освоения новых компетенций в закупках и в значительной мере характеризует их состояние и уровень развития.

Однако имеющиеся в настоящее время категории, термины и дефиниции, которыми располагает современный закупщик, до сих пор довольно минимальны и порой несовершенны. Они содержат большое количество английских непереводаемых заимствований, которые тормозят развитие и обогащение собственного закупочного глоссария. Закупки не могут успешно развиваться, изолируя себя от смежных направлений — логистики, производства и продаж.

Подводя итог, хотелось бы сказать уважаемому читателю, увлекающемуся закупками или работающему в области закупок, что цель книги «Стратегические закупки: пособие для профессионалов» — сформировать у специалистов самого широкого профиля правильное мнение о корпоративных закупках и их стратегическом значении для компании. Довольно долго складывалось впечатление, что закупки как функция находятся в состоянии вечного становления, завоевывая себе место под солнцем.

Несмотря на то что все еще можно встретить руководителей и специалистов по закупкам, которые готовы играть роль второй скрипки и признаются в нежелании что-то изменить, я искренне верю, что коммерческие закупки будут находиться в руках настоящих профессионалов.

Именно первоклассный закупщик будет всегда сфокусирован на корпоративных целях и задачах компании. Он не будет руководствоваться сиюминутной выгодой, искажать факты, преувеличивать значимость одних факторов и принижать достоинства других. Он будет дальновидным стратегом с железной хваткой, создающим дополнительную ценность своей компании. Его действия будут четко выверены и прозрачны. Обладая созидательным мышлением и высоким уровнем профессионализма, такой специалист по закупкам будет всегда способен внести вклад в устойчивое развитие компании и стать для нее действительно ценным активом.

Убежден, что глубокое переосмысление ценностей и роли закупок позволит преодолеть существующий скептицизм и навязчивый обструкционизм людей, не желающих признавать очевидную востребованность профессиональной закупочной функции в современном мире.

Надеюсь, что книга, которую вы держите в руках, станет шагом на пути к повышению роли и значимости коммерческих закупок.

В добрый путь!

01 Ключевые ошибки в закупках: от провала к прогрессу

В большинстве своем
ошибки — это результат
некомпетентности и отсутствие
организованности.

Во многих компаниях коммерческого сектора закупочная деятельность до сих пор считается административной функцией, но серьезные технологические изменения, растущая политическая нестабильность и наметившийся экономический спад резко изменили мышление глав ведущих компаний в отношении места и роли закупок в корпоративной иерархии. Коммерческие закупки стремительно превращаются в стратегическое и критически значимое бизнес-подразделение.

В данный момент закупки как функция обладают огромным потенциалом для воздействия на различные области расходов и на итоговый финансовый результат. Даже руководители компаний среднего размера начали понимать, что закупки могут наилучшим образом обеспечить желаемую ценность.

Один из способов повысить ценность своей компании — грамотно выстроенный процесс закупок. В ведущих компаниях они охватывают много направлений. Наряду со знакомой

для нас функцией приобретения товаров и услуг, отдел закупок стал отвечать за стратегическое планирование и улучшение внутренних процедур, за управление движимым имуществом, производственными и коммерческими объектами.

Безусловно, перспектива пересмотра и повышения статуса закупок в компании может сильно напугать тех, кто абсолютно не осознает явных преимуществ для бизнеса. Но отказ от стереотипов в области закупок и способность не зацикливаться только на департаменте продаж или производстве, которые традиционно связывают с увеличением выручки, позволяют компаниям оперативнее выявлять сбои, моделировать новые решения, эффективнее адаптироваться и быстрее добиваться успеха там, где другие организации терпят неудачу. Компании, которые смотрят в будущее с позитивным настроем и верят в потенциал закупок, смогут легче ориентироваться в постоянно меняющейся среде, а в случае необходимости умело управлять рисками и сопротивляться разрушительному внешнему воздействию.

Стоит подчеркнуть, что сегодня успешная закупочная деятельность — это объединяющая функция, находящаяся на пересечении внутренних и внешних операций. Такое уникальное положение требует от руководителей по закупкам и их команд совершенно иных навыков и компетенций. Они должны быть отличными коммуникаторами и непредвзятыми исследователями рынка, обладающими информацией о потребностях смежных отделов и финансовом состоянии своей компании, и руководствоваться накопленным опытом и общими корпоративными целями.

Несмотря на то что первоклассный отдел закупок стремится быть проактивным и адаптируемым для предотвращения сбоев в цепочках поставок, из-за сложной направленности закупочной функции любая ошибка в сроках может привести к серьезным негативным последствиям для компании.

Таким образом, во избежание проблем и рисков, влияющих на успешную деловую активность компании, предлагаю разобрать широко распространенные ошибки, с которыми сталкиваются в том или ином виде практически все службы закупок.

Ошибка № 1. Отсутствие стратегии закупок

Разумные решения о закупках начинаются с тщательно продуманной стратегии и требований, согласующихся с миссией и ценностями компании. Отсутствие закупочной стратегии у отдела закупок может привести к принятию неверных решений и появлению неожиданных проблем. Без структурного плана вы, скорее всего, упустите из виду важные процессы и операционные процедуры в закупках. Например, из-за чрезмерной концентрации на цене вы можете забыть о важности фиксации длительности закупочного процесса, что негативно скажется на производительности компании. Будучи практикующим консультантом по закупкам, я часто наблюдаю за тем, как из-за отсутствия стратегии закупок затягиваются:

- переговоры с ключевыми поставщиками;
- тендерные процедуры;
- проведение предварительного аудита поставщиков;
- финансовое утверждение оплат поставщикам за поставленный товар.

Что делать в этом случае?

Если вы хотите избежать этой ошибки, то уделите время разработке стратегии закупок. Сообщите об этом всем вовлеченным в закупки сторонам. Тем самым вы подготовите закупочную команду и внутренних заказчиков к предотвращению потенциальных проблем.

Ошибка № 2. Срочные (эмоциональные) закупки

Поспешные закупки — это большая проблема быстрорастущих компаний. Переживая бурный рост, отделы закупок действуют весьма импульсивно. Но стоит отметить, что в этом вопросе важную роль играет высший менеджмент компании, который хочет быть уверен, что все заранее законтрактовано и закуплено. Принятие генеральным директором эмоционального решения о срочном приобретении определенной

группы товаров может привести к серьезным последствиям в долгосрочной перспективе. Например, могут возникнуть проблемы с денежными потоками, когда закупки выходят из-под контроля, а доходы компании не успевают за неожиданным всплеском расходов.

Эмоциональные закупки также могут иметь место, когда отдел закупок сосредоточивается на одном аспекте решения, таком как стоимость, не уделяя внимания другим, не менее важным факторам, таким как качество, своевременная доставка и гарантийное обслуживание.

Что делать в этом случае?

Во-первых, каждый раз, когда ваш отдел закупок вынужден как можно скорее осуществить срочную закупку, сделайте небольшую паузу и оцените все доступные варианты не с оперативной точки зрения, а с позиции влияния на конечный финансовый результат для компании.

Во-вторых, не пренебрегайте превентивными мерами. Несмотря на спешку и оперативную срочность, отдел закупок не может отказаться от обязательной процедуры проверки поставщика, тем самым защищая себя от возможной недобросовестности.

В-третьих, открыто делитесь своей информацией со всеми заинтересованными сторонами. Не бойтесь спрашивать высшее руководство о том, соответствуют ли срочные закупки общим целям вашей компании и не повлияет ли это поспешное эмоциональное решение на ее конкурентоспособность.

В этой связи вспоминается следующий бизнес-кейс.

В то время я работал в западной коммерческой организации главой закупок. Наша компания переживала бурный рост, крупные клиенты забрасывали нас заказами, высшее руководство пребывало в эйфории и явно теряло бдительность. В конце концов это отразилось на бизнесе. Дело в том, что, не успевая заключать полноценные контракты и официально утверждать заказы на закупку, наша компания стала принимать от клиентов подписанные одним лицом гарантийные письма с просьбой в срочном порядке начать производство оборудования с последующей доставкой на склад, не проверяя даже полномочия подписантов. Опираясь на эти письма

и импульсивное поведение внутренних заказчиков, отдел закупок размещал заказы на сотни миллионов рублей по требованию отдела продаж и руководства компании. Однако рыночная ситуация резко изменилась. В результате срочные заказы, размещенные под влиянием эмоций коммерческой службы и на основе не имевших юридической силы гарантийных писем, были доставлены к нам на склад и через некоторое время превратились в неликвиды. Наша компания потеряла порядка 50 миллионов рублей по одной простой причине — она действовала импульсивно, поскольку руководство не справилось с эмоциями при принятии решений.

Ошибка № 3. Игнорирование мошеннических операций

Внедрение информационных технологий в закупочную деятельность создало обманчивое впечатление, что отныне в компании будут неукоснительно соблюдаться корпоративные требования, этические нормы и закупочные процедуры. Избавившись от бумажных и ручных процессов, ключевые руководители компании, среди которых и главы закупок, полагают, что в коммерческих закупках мошенничество как явление искоренено и не имеет смысла уделять этому вопросу пристальное внимание. По моему глубокому убеждению, это стратегическая ошибка.

Мошенничество — наиболее распространенное и пагубное явление в закупках даже в зрелых и продвинутых компаниях. Мошеннические схемы имеют место в ситуациях, когда отсутствует контрольно-надзорная функция по всей закупочной цепочке и четкое разделение обязанностей между отделами. Для совершения мошенничества достаточно одного сотрудника. Например, работник, осведомленный о коммерческих предложениях контрагентов, бюджетных возможностях и корпоративных требованиях своей организации, может действовать на основе этой информации нечестным образом в целях личной финансовой выгоды. Мошеннические действия могут также осуществляться группой лиц. Одни сотрудники совместно с поставщиками договариваются о завышении цен на приобретаемые товары. Другие менеджеры строго следят

за тем, чтобы выставленные счет-фактуры за поставленную продукцию были своевременно оплачены.

Какую бы форму ни принимало мошенничество, отдел закупок должен в обязательном порядке остановить подобные противоправные действия и тем самым предотвратить негативное воздействие на прибыль компании.

По моим наблюдениям, мошеннические операции могут стоить компаниям до одной десятой части от общей выручки.

Что делать в этом случае?

Во-первых, организуйте централизованную модель закупок с единым центром принятия решений. Консолидация всей закупочной деятельности и четкое распределение обязанностей и ответственности внутри отдела закупок существенно затруднят использование всевозможных лазеек ради личной выгоды.

Во-вторых, обучайте своих сотрудников выявлять конфликт интересов и мотивируйте их сообщать о подозрительных операциях. Иными словами, поощряйте открытость и обратную связь, оперативно реагируйте на любые признаки противоправных действий.

В-третьих, регулярно проводите комплекс необходимых мероприятий, направленных на предупреждение мошенничества и устранение факторов риска. Например, это может быть ежегодная ротация специалистов по закупкам как внутри отдела закупок, так и во всей компании.

В некоторых компаниях в рамках профилактики борьбы с коррупцией и мошенничеством нанимают сотрудников с привлекательным компенсационным пакетом. Считается, что низкий уровень материального вознаграждения — одна из причин, почему сотрудники компаний совершают противоправные действия.

Ошибка № 4. Несоблюдение закупочных процедур

Чем больше занимаюсь вопросами управления закупками, тем чаще сталкиваюсь с фактом несоблюдения закупочных процедур в компаниях даже с высокой корпоративной культурой. К сожалению, стремительный рост бизнеса в некоторых

организациях стал причиной того, что заинтересованные стороны — коммерческие службы и отделы по работе с ключевыми клиентами — начали злоупотреблять своим положением. Сотрудники таких отделов игнорируют отделы закупок и самостоятельно приобретают товары и услуги, оправдывая свои действия срочностью увеличения выручки. При этом высшее руководство может закрыть глаза на допущенные нарушения. Это большая ошибка. Те, кто пренебрегает закупочными процедурами, представляют собой серьезную проблему, имеющую негативные финансовые последствия. Действительно, компании, которым не удается внедрить эффективные закупочные процедуры, упускают возможности для экономии денежных средств. Размытая закупочная деятельность не дает компании и непосредственному исполнителю — отделу закупок — воспользоваться консолидацией объемов для получения дополнительных скидок и привлекательных условий оплаты. Кроме того, перетягивание каната ведет к напряженности между закупщиками и сотрудниками других бизнес-подразделений. Нездоровая внутренняя обстановка может отрицательно сказаться в долгосрочной перспективе и на уровне отношений с внешними заказчиками и конечными выгодоприобретателями.

Что делать в этом случае?

Как начать соблюдать закупочные процедуры и предотвратить нецелевое использование ресурсов компании?

Во-первых, определите причины нарушений закупочных процедур. Это может быть недостаток знаний и навыков специалистов отдела закупок. В такой ситуации ведущие сотрудники других отделов берут инициативу в свои руки и выступают в роли закупщиков.

Во-вторых, убедите высшее руководство в необходимости внедрения централизованной модели закупок и соблюдения единых закупочных процессов для всех вовлеченных сторон.

В-третьих, упростите закупочные процедуры и сделайте рабочий закупочный процесс понятным и доступным.

С учетом вышесказанного приведу любопытный бизнес-кейс из своей закупочной практики.

В одной российской машиностроительной компании, в которой я проводил аудит закупок в качестве приглашенного внешнего консультанта (апрель 2022 г.), процесс утверждения заявки на закупку для последующего размещения заказа у выбранного поставщика мог занимать в среднем 25–30 календарных дней. Бывали случаи, когда доходило до 60 календарных дней. Это вынуждало сотрудников из других отделов напрямую обращаться к высшему руководству, утверждать заказы в ручном режиме и подписывать контракты на селекторных совещаниях. В результате бюрократических проволочек происходило существенное превышение бюджета. Разница от изначально утвержденных цифр составляла десятки миллионов рублей.

Ошибка № 5. Отсутствие внутренней коммуникации и игнорирование мнения заинтересованных сторон

Раскрывая особенности ошибки №4, уместно отметить, что ошибка №5 — на самом деле еще одна причина, почему не соблюдаются закупочные процедуры. Это звено одной цепи. В крупных компаниях с филиальной сетью отдел закупок настолько погружен в рабочие процессы, что пренебрегает ведением необходимой регулярной коммуникации с заинтересованными сторонами и, соответственно, не получает от них полезную обратную связь для принятия более взвешенных решений. Это непозволительная ошибка. Поясню почему.

Первоклассные отделы закупок обеспечивают эффективную отдачу, когда они работают совместно с другими бизнес-подразделениями компании. Так финансовая служба может предоставить отделу закупок исчерпывающую информацию о затратах из ERP-системы или сообщить о временном отсутствии денежных средств, необходимых для покрытия текущих закупочных расходов.

Сегодня ведущие компании добиваются наибольшего успеха, когда руководители по закупкам принимают на себя стратегическую роль в вопросах снижения рисков и обеспечения непрерывности производственных процессов. Но отделы закупок не действуют изолированно и не исключают из внутренней коммуникации заинтересованные стороны. Это означает, что стратегические решения в сфере закупок согласовываются с финансовыми, коммерческими и производственно-техническими службами. В противном случае разобщенность действий может иметь для компании негативные последствия, приводя к ошибочному решению, на исправления которого может потребоваться дополнительное время, денежные и людские ресурсы. Отсутствие внутренней коммуникации часто приводит к искажению общей корпоративной ситуации, что может также сказаться на финансовой устойчивости компании. Более того, мои многолетние наблюдения показали, что невозможно ускорить внедрение прогрессивных идей и уменьшить часто встречающееся сопротивление лидеров мнений внутри компаний без отрывных и регулярных консультаций, проводимых службами закупок.

Что делать в этом случае?

Во-первых, найдите время и определите лидеров мнений в каждой группе заинтересованных лиц. Среди них могут быть те, кто не согласен с текущими закупочными инициативами или процессами. С сопротивляющимися необходимо проводить отдельные встречи и разъяснять необходимость принятия тех или иных решений в области закупок. Открытый и искренний диалог, как правило, смягчает позицию даже воинственных представителей.

Во-вторых, внедрите практику регулярных совещаний с заинтересованными сторонами. Этот пункт требует дополнительных разъяснений. Необходимо организовывать не только общие корпоративные встречи, но и отдельные собрания с узким кругом специалистов для обсуждения конкретных задач и целей. Гибридный подход доказал свою состоятельность в крупных компаниях, сотрудники которых могут работать в региональных филиалах.

Ошибка № 6. Отсутствие контроля над утвержденными расходами

С одной стороны, директора по закупкам все чаще рассуждают на различных бизнес-площадках о важности повышения прозрачности в системе снабжения, позволяющей компании эффективнее управлять затратами и прогнозировать ценовые колебания. С другой стороны, реальная ситуация в компаниях выглядит совершенно по-другому. Отделы закупок, в стремлении удовлетворить потребности внутренних клиентов здесь и сейчас, теряют контроль над утвержденными расходами и допускают превышение бюджета. Это ошибка, с которой сталкиваются и компании с высоким уровнем зрелости закупочной функции. Хотя, вне всяких сомнений, менеджеры по закупкам вынуждены время от времени идти на перерасход средств, поскольку внутренние клиенты направляют заявки на закупку стратегически важных товаров в самый последний момент. Это происходит из-за слабого планирования и прогнозирования со стороны отдела продаж и производства, нерационального управления конечными выгодоприобретателями, отсутствия внутренней координации и коммуникации. Встречаются компании (я работал в одной из них), в которых отдел закупок не имеет доступа к бюджету и не принимает участие в его формировании. Это знакомые многим специалистам ситуации, когда закупки воспринимаются как вспомогательная функция.

В конце концов, если принципы бюджетирования непрозрачны для закупочной деятельности в конкретной организации, то и специалисты по закупкам с большой долей вероятности не будут располагать возможностью контролировать предстоящие расходы на приобретение товаров и услуг.

Что делать в этом случае?

Во-первых, внедрите практику планирования и прогнозирования размещения будущих заказов для конечных клиентов совместно с заинтересованными сторонами. Как было выше упомянуто, улучшенная внутренняя коммуникация

и регулярный обмен мнениями снизят вероятность незапланированных заказов.

Во-вторых, убедите высшее руководство компании в необходимости вовлечения отдела закупок в процесс формирования бюджета и утверждения расходов, предназначенных для приобретения товаров и услуг. Соберите информацию о ранее оплаченных и поставленных товарах, расскажите топ-менеджменту о важности предварительного участия в бюджетировании. Использование информации за предыдущий и текущий периоды позволит отделу закупок объяснить ключевым заинтересованным сторонам (это может быть генеральный или финансовый директор) целесообразность его участия в разработке и принятии бюджетных решений.

В-третьих, разработайте и внедрите после согласования с руководством собственный контроль над определенными статьями расходов. Например, когда я работал руководителем по закупкам, я устанавливал ежемесячные лимиты расходов на использование сотовой связи для каждого сотрудника или фиксировал бюджет на приобретение сотовых телефонов и ноутбуков. Если вы не располагаете большим опытом установки лимитов, то можно начать с незначительных закупок (закупок с низкой стоимостью).

Ошибка № 7. Игнорирование процесса управления контрактами

Закупочная деятельность в настоящее время — не только стратегически важная, но и процедурная функция. Она включает в себя переговоры с поставщиками, согласование коммерческих условий и заключение контрактов. Некоторые контракты на поставку товаров и услуг могут представлять затруднения для понимания из-за замысловатых формулировок и сложных условий. Кроме того, они могут нуждаться в многочисленных исправлениях и поправках, что приводит к непредвиденным затратам и дальнейшему затягиванию поставок необходимой продукции.

Контракт представляет собой юридически закрепленное соглашение между двумя сторонами, подразумевающее в основном обмен денег на товары или услуги. Надлежащее юридическое сопровождение будет всегда играть важную роль, поскольку компании продолжают стремиться к тому, чтобы как можно быстрее выполнить свои обязательства перед клиентами и обеспечить им высокий уровень обслуживания.

В этой связи для компаний крайне важно комплексно управлять контрактами и иной юридической документацией. Вместе с тем отделы закупок часто совершают стандартную ошибку. После подписания пакета юридических документов специалисты по закупкам не классифицируют, не хранят и не отслеживают их должным образом. Управление контрактами происходит спонтанно. В случае внештатных ситуаций существует вероятность приостановки размещения текущих заказов и плановых отгрузок. Причина возникновения проблем проста. Сотрудники отдела закупок до сих пор наивно полагают, что управление контрактами — это их заключение. Но в бизнесе среда молниеносно меняется, и на сегодняшний день управление контрактами считается длительным, непрерывным и сложным рабочим процессом, поскольку существует множество подводных камней, которые могут привести к серьезным последствиям, таким как плохое обслуживание, впустую потраченные денежные средства и судебные разбирательства, с которыми ни одна организация не захочет иметь дело. Это значит, что отдел закупок обязан сделать все возможное, чтобы обеспечить полную прозрачность и избежать несоответствий между соглашениями. Итак, настало время внедрить систему управления контрактами на экспертном уровне*.

Что делать в этом случае?

Какие шаги необходимо предпринять для улучшения ситуации?

Во-первых, оцените уровень автоматизации отдела закупок. Многие компании уже развернули интеллектуальные платформы по управлению контрактами. Внедрена система

* См. подробно в книге «ПРОзакупки: Полный курс для предпринимателей». — М.: Альпина ПРО, 2022. С. 207–214.

автоматического оповещения, которая напоминает специалисту по закупкам об окончании срока действия контракта или необходимости пролонгации. Но есть организации, в которых отсутствуют передовые технологии, и закупщики традиционно хранят юридические документы на рабочем столе или в лучшем случае в электронном PDF-формате на сервере компании.

Во-вторых, централизуйте хранение юридических документов. Откажитесь от практики отдельного хранения. Менеджеры по закупкам должны держать всю документацию в одном месте. Если в компании отсутствует цифровая платформа по управлению контрактами, то используйте Excel — проверенный инструмент для внесения и обработки данных.

В-третьих, назначьте ответственного сотрудника за ведение и обновление контрактной базы. Это может быть администратор отдела закупок, прекрасно разбирающийся в документообороте.

В тех компаниях, где я работал главой закупок, я использовал только имеющиеся возможности Excel, а также назначал администратора, ответственного за внесение и упорядочивание данных. Моя организация на тот момент не располагала финансовыми ресурсами для покупки платформы по управлению контрактами для улучшения закупочных процессов.

| **Ошибка № 8. Отсутствие гибкости**

Любой поставщик или контрагент в частной беседе на вопрос «А что вас больше всего беспокоит/смущает в работе с представителями отдела закупок заказчика?» ответит, что обеспокоен чрезвычайно жесткой позицией, закрытостью и отсутствием гибкости. Жалобы на замкнутость системы снабжения всегда имели место быть, но с развитием и имплементацией высоких технологий вопрос резко обострился. Это обусловлено тем, что появление торговых интернет-площадок, электронных торгов и чат-ботов в высшей степени обезличило отношения между отделами закупок и поставщиками.

Обезличивание закупочной деятельности не позволяет своевременно вносить корректировки и новые предложения. Это стратегическая ошибка. Отсутствие гибкости и открытости может отчасти парализовать закупочную деятельность и помешать компании заключить многообещающую сделку.

Для профессиональных закупщиков негибкая стратегия означает, что они не смогут вовремя отвечать на запросы поставщиков или не будут иметь возможности оперативно переключиться на нового поставщика, предлагающего более выгодные коммерческие условия. Из-за излишней жесткости упускается из виду общая картина, искусственно ограничивается рыночный потенциал поставщиков и принимаются неверные решения.

Что делать в этом случае?

Я рекомендую развивать корпоративную культуру, основанную на гибкости, переменных и дальновидности. Глобальное распространение опасных вирусов и геополитическая напряженность научили бизнес-сообщество тому, что риски в закупках могут возникать мгновенно. Ведущие компании быстро адаптировались к меняющимся условиям благодаря отказу от существующих жестких норм, тормозящих поставку продукции. На сегодняшний день многие отделы крупных российских закупок отменили устаревшее требование, предусматривающее запрет на сотрудничество с поставщиками, предпринимательская деятельность которых меньше трех лет. Например, будучи главой закупок, я никогда не руководствовался таким бесперспективным правилом, поскольку выступал за профессионализм и деловую хватку поставщика, а не его возраст. Но, культивируя гибкость, я одновременно использовал аналитические выкладки в интересах компании, делился своими выводами и соображениями как со своей командой, так и с высшим менеджментом и обрисовывал различные сценарии развития событий. Подобный активный подход давал мне возможность в короткие сроки, при согласовании с топ-менеджментом, принимать важные решения по всей цепочке поставок и не подвергать риску производственный процесс, от которого зависела конкурентоспособность нашей компании.

Ошибка № 9. Отсутствие системы управления талантами

В последнее время обострилась конкуренция за привлечение и удержание первоклассных специалистов по закупкам. Неудивительно, ведь современные коммерческие закупки отвечают не только за поставку продукции, они управляют сложными инфраструктурными проектами, принимают участие в слияниях и поглощениях в своих компаниях. По этой причине профессиональные закупщики пользуются большим спросом, на них объявлена настоящая «охота» с позитивной точки зрения. Но происходящие изменения — это «дорога с двусторонним движением». С одной стороны, сотрудники сами стали задумываться над тем, что для них важно в работе и какие аспекты можно изменить и улучшить. С другой стороны, сами компании в лице ключевых руководителей должны поставить себе вопрос о том, как удерживать лучших сотрудников и привлекать новые таланты. Руководители должны анализировать, почему текущий персонал сделал выбор в пользу их компании. Это может быть репутация, корпоративная культура, определенная самостоятельность в принятии решений, возможность карьерного роста и, конечно, привлекательный компенсационный пакет.

Таким образом, наблюдается обоюдное стремление к трансформации трудового процесса, в котором не только люди меняют свою точку зрения, но и компании созрели для перестройки своих требований и правил. В последнее время прогрессивные компании позволили сотрудникам работать в дистанционном формате, поддерживают желание персонала в области закупок к обучению и повышению квалификации, что является взаимовыгодным процессом.

Тем не менее описанная выше картина представляет собой скорее исключение, чем позитивный тренд. И это ошибка многих российских компаний, поскольку они не хотят заниматься управлением талантами в сфере закупок. Но такая политика сильно бьет по компании, размывает ее финансовое благополучие и устойчивость.

Мои исследования показывают, что отсутствие управления талантами в закупочной деятельности по уровню материального ущерба может быть приравнено к мошенничеству.

Компания может понести колоссальные потери, выраженные в миллионах рублей, если завтра ключевой сотрудник из отдела закупок решит покинуть компанию, при этом убедит и других коллег принять подобное решение, потому что на рынке появилась новая организация с четко выстроенной системой управления талантливыми кадрами, конкретными перспективами карьерного роста и гибким рабочим графиком.

Что делать в этом случае?

Невозможно однозначно ответить на этот вопрос, поскольку система управления талантами считается очень сложным и длительным процессом, требующим серьезных финансовых ресурсов. Если вы руководитель по закупкам, то вам необходимо для начала знать, какими возможностями вы лично располагаете и будет ли у вас поддержка со стороны высшего руководства. Например, нежелание генерального директора компании инвестировать в развитие талантов отдела закупок резко снижает ваши шансы достичь существенного прогресса. Возможно, ваши лидерские качества будут способны изменить мышление ключевых директоров компании и вам выделят средства на обучение и развитие персонала отдела закупок. Однако мы живем в мире устоявшихся стереотипов, имеющих негативное воздействие на закупочную функцию. В этой связи было бы крайне наивно рассчитывать на стремительные перемены в закупках.

Несмотря на наличие стандартных препятствий, вы, как руководитель по закупкам, можете самостоятельно запустить процесс по улучшению работы закупочной команды и привлечению квалифицированных кадров.

Во-первых, найдите время и проверьте текущий уровень компетенций сотрудников отдела закупок.

Во-вторых, выделите сильных сотрудников в отдельную группу. Руководствуйтесь принципом Парето — ваши 20% сотрудников, действующих наиболее продуктивно, обеспечат вам 80% результата в отделе.

В-третьих, разработайте план мероприятий по обучению, в ходе которого 20% наиболее продуктивных сотрудников будут делиться опытом и навыками с остальными членами команды.

Хотел бы особо подчеркнуть, что сотрудники лучше учатся и глубоко мотивированы, когда чувствуют, что они востребованы как специалисты. Наставничество и пошаговое обучение при этом способствуют тому, чтобы уменьшить сопротивление сотрудников осваивать сложное и малознакомое, но вместе с тем необходимое для бизнеса направление.

Ошибка № 10. Ненадлежащее управление взаимоотношениями с поставщиками

Возможно, что одна из самых больших ошибок в сфере закупок — это ненадлежащее управление взаимоотношениями с поставщиками. Довольно часто сотрудники отдела по закупкам взаимодействуют со своими контрагентами и подрядчиками только в случае возникновения потребности или запроса со стороны внутренних клиентов. В остальное время они занимаются развитием, воспитанием и анализом поставщиков.

Первоочередная задача отдела закупок с высоким уровнем зрелости заключается в выборе надежных поставщиков, которые соответствуют этическим нормам и ценностям.

Выбор неправильных партнеров может привести к некачественной или несоответствующей техническим требованиям продукции, несвоевременной поставке, нарушению деловой этики, потере репутации. В некоторых отраслях существует прямая корреляция между низкокзатратным и малоэффективным поставщиком.

На сегодняшний день наиболее продвинутые отделы закупок очертили для себя широкий круг проблем, среди которых экономические, экологические и социально-политические

вопросы, требующие пристального внимания. Профессиональному закупщику стоит всегда помнить о возникновении разного рода рисков в цепочке поставок. Постоянная бдительность позволит ему нейтрализовать или минимизировать их негативные последствия во всей экосистеме компании.

Как показывают мои наблюдения, проблема должного управления взаимоотношениями с поставщиками обладает своей спецификой. Речь идет о том, что у каждого отдела закупок своя история и трудности.

Есть компании, в которых отсутствует предварительная оценка поставщиков до начала фактического сотрудничества. Закупщики опираются на устные обещания и стандартные, часто размытые условия коммерческой поставки. Бывают отделы закупок, которые формально имеют балльную систему оценки поставщиков, но фактически не владеют полной информацией об их производственных и коммерческих характеристиках. А ведь нередки случаи, когда поставщики скрывают достоверную информацию, имеющую важное значение для компаний. Например, в тех компаниях, в которых я возглавлял отдел закупок, мы придавали большое значение этическим нормам — сознательно не работали с поставщиками, которые использовали детский труд или были уличены в коррупции и мошенничестве. Мы дорожили своим именем и строго следили за своей репутацией.

Никогда не забывайте, что легкомысленность отдела закупок в отношении поставщиков может вызвать цепную реакцию и подорвать доверие всех вовлеченных сторон — как внутренних клиентов, так и конечных выгодоприобретателей.

Что делать в этом случае?

Правила управления поставщиками просты и эффективны.

Во-первых, измените свое отношение к поставщикам. Всегда проявляйте уважение. Помните, в школе нам говорили, что Луна — это единственный естественный спутник

Земли, так и поставщики — это **естественные спутники** отдела закупок, которые могут помочь в реализации вашей общекорпоративной стратегии.

Во-вторых, разработайте и внедрите ключевые показатели эффективности, понятные поставщику. В обязательном порядке донесите до него эту информацию. Например, вы можете сообщить поставщику, что вы оцениваете его производительность и результативность (возьмите самые распространенные критерии — цена, качество, сроки поставки, клиентоориентированность, деловая репутация и производственный потенциал) по школьной пятибалльной системе:

- 5 — отлично;
- 4 — очень хорошо;
- 3 — хорошо;
- 2 — удовлетворительно;
- 1 — неудовлетворительно.

Проводите регулярные обзоры деятельности поставщиков по заданным параметрам, составляйте итоговые отчеты и открыто делитесь полученной информацией. В ваших интересах устранять выявленные недочеты, хеджировать риски и повышать уровень надежности поставщиков.

Таким образом, первоклассный закупщик оценивает не только предполагаемые (будущие) перспективы поставщиков, но и их успехи и неудачи, которые они продемонстрировали на протяжении определенного периода времени.

В-третьих, надлежащее управление поставщиками подразумевает, что отдел закупок не зацикливается на сотрудничестве с текущими поставщиками. Никогда не прекращайте искать новых партнеров, держите руку на пульсе, постоянно исследуйте рынок, посещайте тематические выставки и ярмарки. Придерживайтесь политики открытости и не закрывайте двери для новых и молодых поставщиков.

Оценивайте поставщиков и подрядчиков не по длительности присутствия на рынке и бренду, а по профессиональным качествам и успешным проектам.

В-четвертых, развивайте и воспитывайте ваших поставщиков. Как правило, даже самые важные и надежные не имеют полного представления о внутренних процедурах и процессах в отделах по закупкам. Ответственные закупщики берут на себя процесс адаптации поставщиков, они делятся ключевыми бизнес-процессами, информируют о том, как проходит обработка платежей (для многих это чувствительный вопрос) и по каким критериям выбираются стратегические поставщики.

Ошибка № 11. Игнорирование переговорного процесса

Применение технологии искусственного интеллекта (ИИ) постепенно вытесняет личное общение между отделом и поставщиками. Как я уже говорил, происходит обезличивание взаимоотношений, выраженное в отсутствии переговорного процесса. Кроме того, из-за увеличившейся рабочей нагрузки и монотонности у многих закупщиков наблюдается эффект «замыливания глаз», вследствие чего они перестают обращать внимание на направления, имеющие огромное значение, включая регулярное ведение переговоров со своими внешними партнерами. Помимо всего прочего, сама мысль о переговорном процессе может вызвать у сотрудника страх и беспокойство, поскольку он чувствует свою неспособность и неуверенность вести переговоры. Надо признать, что не каждый сотрудник отдела закупок — профессиональный переговорщик. Бытует также мнение, что из-за устоявшихся отношений и предположения, что цены на товары и услуги были ранее зафиксированы, бессмысленно возобновлять переговоры по улучшению коммерческих условий. Это заблуждение. Несмотря на все имеющиеся препятствия и сложности, не следует пренебрегать ведением переговоров с поставщиками и подрядчиками.

Что делать в этом случае?

Во-первых, опытный закупщик должен всегда помнить, что переговоры — это общепринятая и неотъемлемая часть закупочного процесса. Абсолютно неважно, являются ли переговоры вашей сильной стороной. Во многих случаях

речь идет о времени и вашей предварительной подготовке. Переговоры — это приобретенный навык, которым может овладеть каждый человек.

Во-вторых, нельзя забывать, что извлечение прибыли — это основная цель деятельности коммерческой организации. Если закупщик приобретет товар по цене, превышающей рыночную, это приведет к дополнительным расходам и снижению прибыли организации.

В-третьих, несмотря на активное внедрение высоких технологий в закупочную деятельность, человеческий фактор будет всегда влиять на успешную реализацию проектов по всей цепочке поставок, поэтому поддерживайте постоянное общение с поставщиками даже после истечения срока договорных обязательств. Во времена неопределенности и в зависимости от масштаба бизнеса неудобный в прошлом поставщик может превратиться для отдела закупок в стратегически важного партнера, создающего ценность для обеих сторон.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что многим организациям не хватает последовательного и стратегического подхода для бесперебойной и эффективной работы коммерческих закупок. Контракты с поставщиками заключаются в срочном порядке, весьма упрощенно анализируются коммерческие технические условия сотрудничества, а важные аспекты взаимоотношений не получают должного внимания.

Без четкой стратегии ошибки в закупочной деятельности могут обойтись компании в долгосрочной перспективе слишком дорого. Мы довольно часто упускаем из виду скрытые расходы, связанные с несоблюдением экологических норм и трудового законодательства. Мы также несем издержки, когда нарушаем требования по складскому хранению определенных товарных категорий или с небрежностью относимся к выбору поставщиков, оказывающих комплексные профессиональные услуги.

В этой связи приведу пример из своей биографии. Многие годы я возглавлял отделы закупок, в зону ответственности которых входило управление вопросами, выходящими далеко за рамки классического понимания функционирования системы снабжения. Я принимал непосредственное участие в отборе поставщиков в сфере профессиональных услуг, технического обслуживания и ремонта (ТОиР), аренды коммерческой недвижимости, вел переговоры на высшем уровне как уполномоченное лицо и придерживался определенных правил. Благодаря правильно выстроенной стратегии мне удавалось избегать общеизвестных ошибок и заключать соглашения с подрядчиками на взаимовыгодных условиях.

Для закрепления вышесказанного предлагаю вашему вниманию собственную историю большой закупки, которая расширит ваше представление о закупочной деятельности, поскольку она (история) может стать рабочим алгоритмом, способным обеспечить оптимальный результат и для вашей компании.

| История большой закупки

Как закупщик в ранге начальника отдела, при приобретении IT- и прочих услуг я выявил, что специалисты по закупкам часто подписывают соглашения и сопроводительную документацию по просьбе поставщиков, не понимая должным образом, какие долгосрочные обязательства они берут на себя от имени компании. Некоторые из менеджеров по закупкам не осознают, что в IT-секторе или сфере ТОиР коммерческие и юридические условия имеют первостепенное значение наряду с техническими характеристиками. Опираясь на эти знания, в общении с потенциальными и текущими поставщиками я всегда начинал с поиска баланса между технической жизнеспособностью решения, анализом юридических условий и совокупной стоимостью владения (ТСО). Мне необходимо было также помнить, что в таких сделках отсутствуют привычные нам стандартные контрактные условия. Помимо цены и скидок, я обсуждал гарантийный срок, техническое обслуживание и оперативную поддержку, пролонгацию. Безусловно, это лишь часть вопросов, которые