



ОАО «ВНИИР»

Команда «БлиС-групп»

**Корпоративные закупки, их преимущества и
недостатки, предложения по оптимизации.**

Команда:

Иванов Александр Владиславович

Николаева Наталия Владимировна

Андреева Инна Геннадьевна

Степанова Екатерина Владимировна

Дата составления: 29.02.2008 г.

Краткое содержание

В данной работе проведены теоретические и практические исследования на тему «Корпоративные закупки, их преимущества и недостатки, предложения по оптимизации», где описываются основные виды корпоративных закупок, их сущность, преимущества и недостатки. Так же даны предложения по оптимизации и устранению «узких» мест в корпоративных закупках компании «ABS Holdings».

Оглавление

Цели бизнес идеи	3
Введение	5
1. Сущность и значение корпоративных закупок, их виды	7
1.1. Роль корпоративных закупок	7
1.2. Классификация и виды корпоративных закупок	10
2. Организация и проведение корпоративных закупок	14
2.1. Теоретические аспекты организации и проведения	14
2.2. Практические аспекты проведения корпоративных закупок в компаниях «ABS Holdings»	19
3. Решение возникающих проблем и предложения (рекомендации) по оптимизации организации и проведения корпоративных закупок компанией «ABS Holdings»	27
Результаты воплощения	29
Выводы	30
Литература	32
Приложения	33

Цель работы

Целью данной работы является описание сущности и видов конкурсных закупок в рамках группы предприятий, входящих в крупную международную компанию «ABS Holdings». Воплощение в жизнь результатов работы будет стабильная и оперативная работа органа управления корпоративными закупками – Тендерного комитета. А результатом хорошей работы Тендерного комитета будет снижение затрат на закупку сырья и материалов, оборудования на одну единицу выпускаемой продукции на 10-20% от среднерыночной цены, то есть будут снижаться издержки и себестоимость, что приведет за собой увеличение прибыли, поступлений налогов в бюджет, увеличения заработной платы работникам, увеличения выплаты дивидендов.

Так же целью работы является популяризация конкурсных закупок.

Введение

В современных рыночных условиях просто создать и произвести хороший товар уже недостаточно, для того чтобы оставаться на лидером на рынке. Товаров-новинок производится с каждым годом все больше и больше - потому преимущества перед конкурентами и экономические выгоды от их появления не столь велики, как бы хотелось, поэтому пути совершенства и получения дополнительных прибылей многие увидели не только в наращивании и модернизации основного производства, но самое основное в уменьшении затрат при хранении, транспортировке, управлении запасами.

Рационально установленные хозяйственные связи с поставщиками в значительной мере определяют коммерческий успех предприятия. Именно поэтому в отделах логистики (закупок) предприятий часто стоят перед выбором, к какому именно поставщику обратиться за сырьем, материалами, оборудованием, услугами.

Здесь встает вопрос не только в требуемой квалификации специалистов, занимающихся закупочной деятельностью, но и в доступе к информации о ценах, качестве поставляемых товаров, работ, услуг. Данная информация требует значительных затрат не только высококвалифицированного интеллектуального труда, но и финансовых затрат, что ведет к увеличению издержек предприятия (фирмы).

Многие акционерные компании и предприниматели до сих пор занимаются самостоятельным поиском поставщиков, который требует обычно значительных затрат времени и сил.

Для снижения затрат и оптимизации логистической деятельности на предприятиях и организациях начали появляться и использоваться новые методы, способы и инструменты достижения конкурентных преимуществ. В закупочной логистике, одним из таких действительно мощных инструментов стали – Тендеры (от англ. Tend – обслуживать) или Торги. Конкурентная форма размещения заказов на закупку на мировом рынке, которая обеспечивает покупателю наиболее выгодные коммерческие условия, оптимальные сроки выполнения работ или предоставления услуг, а также возможность привлечения самых конкурентоспособных поставщиков и подрядчиков.

Первым результатом перехода на тендерную форму закупок, как правило, является значительное (до 30 и более процентов) снижение цены. В последствие, цена, предлагаемая потенциальными поставщиками, постепенно выходит на рыночный уровень, что и является важнейшей задачей тендера.

Как известно, чем больше стоимость закупки, тем больше и скидка при оплате данной закупки. Для компаний ABS Холдинга проведение тендерных закупок вышло за рамки закупок только одним предприятием. Ежегодно, а в некоторых случаях чаще, проводятся корпоративные тендеры на уровне предприятий Холдинга, когда выбирается единый поставщик. Так как и объем закупок высок,

то и экономии больше по сравнению с тем, если бы предприятия проводили тендеры самостоятельно. Экономия выражается не только в снижении стоимости единицы закупаемых сырья и материалов, но и в организации проведения торгов. То есть, нет необходимости проводить каждому предприятию отдельные торги.

В данной работе рассматриваются теоретические и практические аспекты организации и проведения корпоративных закупок (торгов): их сущность, значение, виды, возникающие проблемы, а так же предложения по оптимизации.

В работе использованы материалы интернет-порталов, посвященных конкурсным закупкам, экономических периодических изданий, интернет-сайтов организаторов торгов.

Так же просим отождествлять такие понятия как «конкурсные торги (закупки)» и «корпоративные закупки», так как в данной работе они имеют одинаковое значение.

1. Сущность и значение корпоративных закупок, их виды.

1.1. Роль корпоративных закупок

Тендер – конкурсная форма проведения подрядных торгов; соревнование представленных претендентами ofert с точки зрения их соответствия критериям, содержащимся в тендерной документации.

Тендер – это конкурс среди подрядчиков за право вас обслужить, своего рода «обратный аукцион», где покупатель и продавец меняются местами, а цена не поднимается, а падает с каждым новым предложением.

Конкурентная форма размещения заказов на закупку на рынке, которая обеспечивает покупателю наиболее выгодные коммерческие условия, оптимальные сроки выполнения работ или предоставления услуг, а также возможность привлечения самых конкурентоспособных поставщиков и подрядчиков. Форма закупок, которая особенно удачна при закупке строительных работ, различных услуг, комплексных товаров, включающих товарно-материальные ценности, интеллектуальную собственность, услуги и работы.

Различаются внешние (международные) и внутренние торги. Существенно отличаются также тендеры, проводимые государственными и коммерческими структурами. Различны также виды, сроки и процедуры проведения тендеров.

Тендер может проводиться как непосредственно самим закупщиком, так и по его поручению, оформленному договорными обязательствами, организатором тендера.

Многие правила для корпоративных закупок позаимствованы из организации государственных закупок. Но государственные закупки жестко регламентированы Законодательством, а корпоративные закупки частично подвергнуты влиянию Законодательства.

Участником арены борьбы за корпоративный заказ может быть любое предприятие, предприниматель и даже просто физическое лицо. Но при этом нужно помнить, что все предшествующие сцены, будут разыгрываться строго по сценарию, то есть на условиях обозначенных Заказчиком в его тендерной документации. Закон дает определение, что же такое тендерная документация: «документация, подготавливаемая заказчиком и предоставляемая участникам для подготовки ими тендерного предложения». Таким образом, между участником и заказчиком, не может происходить никаких переговоров по поводу цены поставки.

Для проведения эффективных закупок необходимо сочетание как минимум трех элементов:

- проработанных правил проведения закупок,
- квалифицированных специалистов, осуществляющих работу с контрагентами,
- органа, осуществляющего их объективный выбор.

Возможны разные схемы построения системы закупок. Наиболее общей, реализующей конкурентный способ отбора контрагентов, является трехэлементная схема "заказчик/закупщик/контролер". Заказчик формирует требования к продукции (техническое задание) и согласует его с отделом закупок, который готовит материалы, необходимые для проведения закупки (такие, как котировочная или конкурсная документация). Материалы представляются на утверждение конкурсной комиссии.

После этого отдел закупок привлекает заявки (предложения, котировки) от поставщиков, и конкурсная комиссия принимает решение о выборе контрагентов, при необходимости привлекая для работы экспертов. Отдел закупок проводит переговоры с поставщиком и заключает договор.

Для реализации вышеописанного процесса необходимы документы, которые регламентируют порядок проведения закупки, взаимодействия подразделений и выбора поставщика.

В "минимальный" набор входят:

- Положение о закупках.
- Регламент проведения закупок.
- Положение о конкурсной комиссии.
- Приказы руководства, касающиеся деятельности конкурсной комиссии (в первую очередь - о назначении членов комиссии).
- Типовая конкурсная документация, методические материалы и т. п.

Первым результатом перехода на тендерную форму закупок, как правило, является значительное (до 30 и более процентов) снижение цены. В последствие, цена, предлагаемая потенциальными поставщиками, постепенно выходит на рыночный уровень, что и является важнейшей задачей тендера.

Как известно, чем больше стоимость закупки, тем больше и скидка при оплате данной закупки. Для компаний ABS Холдинга проведение тендерных закупок вышло за рамки закупок только одним предприятием. Ежегодно, а в некоторых случаях чаще, проводятся корпоративные тендеры на уровне предприятий Холдинга, когда выбирается единый поставщик. Так как и объем закупок высок, то и экономии больше по сравнению с тем, если бы предприятия проводили тендеры самостоятельно. Экономия выражается не только в снижении стоимости единицы закупаемых сырья и материалов, но и в организации проведения тор-

гов. То есть, нет необходимости проводить каждому предприятию отдельные торги.

Роль тендерных закупок с каждым годом все увеличивается и в мировом масштабе и в национальном. Соответственно растет количество актов, нормативных документов регламентирующих закупки, а также появляются новые формы проведения тендеров, сами процедуры становятся более обширными (а это далеко не всегда оправдано) и требуют своего рода оптимизации.

1.2. Классификация и виды корпоративных закупок

При крупных закупках лучшие предложения обычно удается получить, проведя открытый конкурс (тендер) - способ выдачи заказов на поставку товаров, предоставление услуг или проведение подрядных работ по заранее объявленным в конкурсной документации условиям, в оговоренные сроки на принципах состязательности, справедливости и эффективности.

Контракт заключается с победителем конкурса - участником, подавшим предложение (конкурсную заявку), соответствующее требованиям конкурсной документации и содержащее наилучшие условия.

Поэтому в закупочной практике этот способ всегда рассматривается в качестве основного. Однако процедура открытого конкурса весьма длительна (не менее месяца) и ресурсоемка (подготовка конкурсной документации, оценка заявок и т. д.).

Поэтому в ряде случаев эффективными оказываются иные способы закупок. В зависимости от предмета и целей закупки используются:

- Закрытый конкурс
- Селективный конкурс
- Двухэтапный конкурс
- Запрос цен (котировок)
- Конкурентные переговоры
- Запрос предложений
- Закупка из единственного источника
- Редукцион (аукцион, переторжка)

Все способы закупок условно можно разделить на две категории - конкурентные (проведения конкурсов, запросов котировок и т. п.) и неконкурентные (прямая закупка у поставщика).

Конкурсы подразделяются на открытые и закрытые, могут проводиться в один или два этапа. В открытых конкурсах могут участвовать любые правомочные поставщики.

Если число поставщиков продукции ограничено, или же речь идет о сложном проекте, выполнить который может только высококвалифицированный поставщик, проводятся закрытые конкурсы, в которых участвуют только компании, специально приглашенные организатором конкурса. Закрытые конкурсы также проводятся при закупках продукции, связанных с обеспечением безопасности.

Открытые и закрытые конкурсы могут быть двухэтапными. Эта процедура обычно используется в случаях, когда заказчику затруднительно четко сформулировать требования к предмету конкурса, а также когда он считает целесооб-

разным изучить возможности и варианты решения проблемы потенциальными поставщиками. Такой подход позволяет заказчику ознакомиться с возможностями поставщиков и, оценив их (существующие на рынке методики, технологии и т. п.), формулировать свои окончательные требования.

При проведении двухэтапного конкурса участники на первом этапе подают свои предложения без указания цены. Изучив предложения, организатор конкурса может внести изменения и дополнения в конкурсную документацию. На втором этапе участники подают конкурсные заявки, подготовленные с учетом изменений в конкурсной документации, указывая в них также цены.

Селективный конкурс является своеобразным компромиссом между открытым и закрытым. Подать заявку на участие в нем может любой поставщик, однако до участия в конкурсе допускаются лишь претенденты, выбранные заказчиком.

При относительно небольших объемах закупок серийной продукции используется способ запроса ценовых котировок, в ходе которого, после запроса цены на одну и ту же продукцию у разных поставщиков, выбирается самое дешевое предложение. Запрос ценовых котировок производится не менее чем у трех поставщиков, причем сравниваться должна однотипная продукция. Каждый участник подобных закупок может предложить только одну ценовую котировку.

При этом закупка может проводиться даже в случае, когда после запроса установлено, что лишь один поставщик способен выполнить заказ - в этом случае, а также при закупках у естественных монополий и в чрезвычайных ситуациях проводится закупка у единственного источника.

Запрос предложений и конкурентные переговоры чаще всего используются при закупке консультационных услуг и, по своей сути, представляют собой формализованные процедуры переговоров на базе требований заказчика и предложений поставщиков, подготовленных на их основе.

Что касается аукционов, то изначально они использовались для продажи, в основном продукции и ценностей, а также ограниченных в числе ресурсов (квоты, лицензии и т. п.). Однако, эта процедура вполне применима и для закупок - в этом случае используется "аукцион наоборот" или редукцион, на котором продавцы торгуются, кто готов уступить свой товар заказчику на более хороших для него условиях.

Таким образом, каждый из вышеперечисленных способов закупок может помочь сделать близкий к оптимальному для данных условий выбор контрагента, и при этом имеет как достоинства, так и недостатки. Следует отметить, что в некоторых случаях, для снижения рисков покупателя, связанных с закупками неизвестных продуктов или работой с неизвестным поставщиком, целесообразно

также разместить пробный заказ или потребовать предоставление образца продукта.

Однако, даже при удачном выполнении пробного заказа, существует проблема масштабируемости - поставщик, способный выполнить небольшой заказ может не обладать необходимыми ресурсами и опытом для реализации крупного контракта.

Резюмируя, можно сказать, что выбор способа закупки в первую очередь зависит в первую очередь от:

- целей закупки;
- предмета закупки;
- рыночной конъюнктуры;
- закупочной политики компании, включая требования внутренних нормативных документов.

Реализация принципа равного и справедливого отношения осуществляется путем предоставления равных возможностей участия в закупках всем поставщикам независимо от видов деятельности, организационно-правовой формы и формы собственности, национальной принадлежности и происхождения товаров, работ, услуг.

Это вовсе не означает, что поставлять товары, работы, услуги может кто угодно. Напротив, закупщик может устанавливать (и обычно это делает) весьма жесткие требования к качеству товаров, опыту работы поставщика, к наличию необходимых лицензий и т.п.

Однако эти требования устанавливаются едиными для всех поставщиков. Требования к поставщикам не должны ограничивать конкуренцию между ними, создавать необоснованные привилегии какому-либо конкретному поставщику или группе поставщиков.

Характеристики основных способов закупок приведены в Приложении 1.

Существуют определенные принципы проведения закупок.

Принцип эффективного расходования средств подразумевает всестороннюю оценку выгод от приобретения того или иного товара, работы, услуги с учетом фактора времени, и затрат на такое приобретение. Реализация принципа открытости и прозрачности заключается в публикации объявлений о проведении конкурсов и об их результатах в широко распространенных печатных средствах массовой информации, а также применением специальных процедур закупки. Реализация принципа подотчетности осуществляется путем ведения письменной отчетности по всем важным этапам осуществления процедуры закупки и по всем важным принимаемым решениям, и предоставлением этой информации заинтересованным лицам (проверяющим органам, общественным организациям, представителям средств массовой информации) в пределах их компетенции. Принцип

ответственности подразумевает, что Тендерная комиссия, принимающая решения, несет ответственность за свои действия перед собственниками предприятий.

2. Организация и проведение корпоративных закупок

2.1. Теоретические аспекты организации и проведения

При организации корпоративных закупок должен быть подготовлен ряд документов для проведения торгов, который обязательно должен быть отражен в Положении о проведении закупок. Во-первых, это конкурсная документация, включающая в себя:

1. Положение;
2. Информационную карту (частные положения);
3. Форму заявки на участие в открытом конкурсе (далее - конкурсная заявка);
4. Форму коммерческого предложения участника, отражающего ценовые условия выполнения контракта;
5. Форму документа, подтверждающего полномочия лица, присутствующего на процедуре вскрытия конвертов;
6. Формы документов, заполняемые участниками размещения корпоративного заказа, подтверждающие соответствие предлагаемых к поставке товаров, выполняемых работ и оказываемых услуг, а также предлагаемые условия выполнения корпоративного заказа требованиям конкурсной документации;
7. Проекты корпоративного контракта;
8. Прочие документы

Предполагается, что участник размещения корпоративного заказа ознакомится со всей конкурсной документацией.

Конкурсные заявки, не соответствующие требованиям конкурсной документации, не допускаются к участию в конкурсе в соответствии с решением конкурсной комиссии.

Порядок предоставления конкурсной документации.

Участник размещения заказа может ознакомиться с конкурсной документацией на официальном сайте либо запросить ее у органа, уполномоченного на размещение заказа, на основании заявления, поданного в письменной форме, в том числе в форме электронного документа.

Конкурсная документация может предоставляться как за плату, так и бесплатно.

Участник, которому необходимо получить какие-либо разъяснения в отношении содержания конкурсной документации, вправе, если это оговорено в Положении, не позднее, указанного срока до дня окончания подачи конкурсных заявок, направить организатору конкурса в письменной форме, в том числе в форме электронного документа, запрос о разъяснении положений конкурсной документации. Организатор конкурса в течение оговоренного времени со дня

поступления указанного запроса, при условии соблюдения участником срока для запроса, направляет в письменной форме или в форме электронного документа разъяснения положений конкурсной документации участнику, направившему запрос, и всем участникам, которым была предоставлена конкурсная документация по письменному запросу, в том числе в форме электронного документа.

Порядок подготовки и подачи конкурсной заявки

Конкурсная заявка, а также вся документация, связанная с этой заявкой, должны быть написаны на русском языке. Документация может быть представлена участником на другом языке при условии, что к ней будет прилагаться нотариально заверенный перевод на русский язык. В случае противоречия оригинала и перевода преимущество будет иметь перевод. Конкурсная заявка оформляется в письменной форме и должна соответствовать утвержденной форме, выданной в составе конкурсной документации. Документы в составе конкурсной заявки обязательно должны находиться в порядке, предусмотренном в утвержденной форме, выданной в составе конкурсной документации.

Конкурсная заявка должна быть подписана руководителем юридического лица, либо уполномоченным им лицом (при наличии документа, подтверждающего объем полномочий).

К конкурсной заявке должны быть приложены следующие документы:

1) содержание конкурсной заявки (опись документов с нумерацией их порядка и указанием количества листов предоставляемых документов);

2) документ, подтверждающий правовой статус участника:

для юридических лиц:

- выписка из Единого государственного реестра юридических лиц.

для индивидуальных предпринимателей:

- выписка из Единого государственного реестра индивидуальных предпринимателей, или ее нотариально заверенная копия

для иных физических лиц:

- копии документов, удостоверяющих личность.

для иностранных лиц:

- надлежащим образом заверенный перевод на русский язык документов о государственной регистрации юридического лица или физического лица в качестве индивидуального предпринимателя в соответствии с законодательством соответствующего государства.

3) документ, подтверждающий полномочия лица, присутствующего на процедуре вскрытия конвертов, в случае необходимости;

4) нотариально заверенные копии лицензий, необходимых для оказания услуг по муниципальному заказу;

5) коммерческое предложение, оформленное согласно утвержденной форме, подписанное лицом, имеющим полномочия для ее подписания от имени участника, и заверенное печатью (в случае ее наличия). В коммерческом предложении указывается наименование участника, наименование муниципального контракта, на выполнение которого претендует участник, ценовые предложения по каждому муниципальному контракту;

6) расчет стоимости коммерческого предложения. В спецификациях на поставку товара должны быть указаны подробные технические характеристики предлагаемого к поставке товара и цены на каждую позицию спецификации);

7) календарный план поставки товара, выполнения работ, оказания услуг по муниципальному контракту, подписанный лицом, имеющим полномочия для его подписания, и заверенный печатью (в случае ее наличия);

8) иные документы, подтверждающие соответствие участника требованиям, установленным в информационной карте..

Кроме того, участникам предлагается приобщить к конкурсной заявке копию бухгалтерского баланса участника за последний завершённый отчетный период, заверенный подписью руководителя и главного бухгалтера участника.

Все документы, входящие в конкурсную заявку, должны быть надлежащим образом оформлены, должны иметь необходимые для их идентификации реквизиты (бланк отправителя, исходящий номер, дата выдачи, должность и подпись подписавшего лица с расшифровкой, печать – в необходимых случаях). При этом документы, для которых в конкурсной документации установлены специальные формы, должны быть составлены в соответствии с этими формами.

Все страницы конкурсной заявки, в которые внесены дополнения или поправки, должны быть подписаны лицом, подписавшим заявку, и заверены печатью. Участник подает конкурсную заявку, оформленную, в соответствии с требованиями правил, в письменной форме в запечатанном конверте.

При этом на конверте указывается наименование открытого конкурса, на участие в котором подается данная заявка. Указывать на конверте наименование участника не допускается.

Опоздавшие конкурсные заявки

Все конкурсные заявки, полученные после начала процедуры вскрытия конвертов, будут признаны опоздавшими. Опоздавшие конкурсные заявки будут отклонены и возвращены участникам после вскрытия внешнего запечатанного конверта данного участника.

Положение о конкурсной комиссии

Для проведения конкурса создается конкурсная комиссия. Состав конкурсной комиссии утверждается до опубликования извещения о проведении открытого конкурса и размещения извещения.

Конкурсная комиссия является коллегиальным органом. Председатель и заместитель комиссии являются членами конкурсной комиссии.

Замена члена комиссии, включая председателя и секретаря комиссии, основного состава соответствующим членом резервного состава осуществляется на дату проведения заседаний конкурсных комиссий при наличии уважительной причины: служебная командировка, задание руководства, отсутствие по причине болезни, отпуска.

Членами конкурсной комиссии не могут быть лица, подавшие конкурсные заявки, или лица, состоящие в штате организаций, подавших заявки на участие в конкурсе.

Решения конкурсной комиссии принимаются голосованием. Голосование осуществляется открыто. Для принятия решения необходимо простое большинство голосов членов комиссии, присутствующих на заседании, проголосовавших «за» данное решение. При голосовании каждый член комиссии имеет один голос. В случае равенства голосов принимается решение, за которое голосовал председатель комиссии. Член комиссии, не согласный с принятым решением, имеет право изложить свое мнение в письменном виде и приложить его к протоколу заседания комиссии.

Основания для отклонения конкурсных заявок

Конкурсная комиссия выносит решение об отклонении конкурсных заявок в случаях если:

1. Конкурсная заявка не соответствует формальным требованиям конкурсной документации по комплектности и оформлению заявки.
2. Выявлена недостоверность сведений, содержащихся в конкурсной заявке.
3. Участник не соответствует следующим требованиям:

а) отсутствует соответствующая лицензия либо срок действия представленной лицензии истекает в период действия контракта;

б) проводится ликвидация участника или проводится в отношении участника процедура банкротства (по данным Службы Безопасности, либо по другим достоверным источникам);

в) участник внесен в Реестр недобросовестных поставщиков.

Оценка и сопоставление конкурсных заявок, порядок определения победителя конкурса.

Конкурсная комиссия осуществляет оценку и сопоставление конкурсных заявок, поданных участниками конкурса. Период оценки и сопоставления конкурсных заявок не может превышать определенный срок, указанный в Положении, со дня подписания протокола рассмотрения заявок. Конкурсная комиссия осуществляет рассмотрение, оценку и сопоставление конкурсных заявок участ-

ников конкурса в целях определения победителя конкурса в соответствии с критериями оценки, установленными в информационной карте. На основании результатов оценки и сопоставления заявок конкурсной комиссией каждой заявке относительно других, по мере уменьшения степени выгоды содержащихся в них условий исполнения муниципального контракта, присваивается порядковый номер. Заявке, в которой содержатся лучшие условия исполнения муниципального контракта, присваивается первый номер. Победителем конкурса признается участник конкурса, который предложил лучшие условия исполнения контракта и заявке которого присвоен первый номер. Протокол оценки и сопоставления заявок, после его подписания, размещается на официальном сайте. Любой участник конкурса после опубликования или размещения протокола оценки и сопоставления заявок на участие в конкурсе вправе направить в адрес председателя конкурсной комиссии в письменной форме, в том числе в форме электронного документа, запрос о разъяснении результатов конкурса. Организатор конкурса в течение оговоренного в Положении времени со дня поступления ему такого запроса обязан представить участнику конкурса в письменной форме или в форме электронного документа соответствующие разъяснения.

2.2. Практические аспекты проведения корпоративных закупок в компаниях «ABS Holdings»

«ABS Holdings» – это крупная международная компания, действующая в 20 странах мира, занимая одно из лидирующих мест в отрасли электроэнергетики. В процессе консолидирования и интеграции ведущих российских представителей отрасли, наша компания провела реструктуризацию этих предприятий, предложив им новейшие информационные и производственные технологии, а также современные управленческие решения. Инновационные преобразования в производстве и управлении позволили компании, постоянно повышая качество продукции, расширяя ассортимент и увеличивая объемы производства.

Компания «ABS Holdings» отдает приоритет не классическим продажам, а разработке комплексных и локальных решений.

«ABS Holdings» – это динамично развивающаяся компания с годовым оборотом порядка 1-ого млрд. рублей, на предприятиях которой работают более 5000 высококвалифицированных сотрудников. Холдинг имеет предприятия и филиалы в странах Содружества, Юго-Восточной Европы, США и Китае.

Компании холдинга, работающие в Европе и Азии, соединены функционально, за счет чего предприятия «ABS Holdings» имеют беспрепятственный доступ к новым технологиям и инвестиционным ресурсам, приобретают возможность постоянно внедрять инновации в производство. Широкая география предприятий холдинга позволяет завоевывать новые рынки, а гармоничное управление компаниями, маркетинговая и инвестиционная поддержка на глобальном уровне облегчают координацию всех уровней. Такая политика позволяет «ABS Holdings» предлагать своим клиентам комплексные, законченные решения, делает возможным долгосрочное планирование и создает общую определенность в развитии как участников холдинга, так и системы в целом.

Расширяя свой бизнес «ABS Holdings» оказывает содействие экономическому развитию регионов, в которых работают его дочерние предприятия, создавая новые рабочие места, а также реализует некоммерческие проекты в области социальной политики, образования, культуры и спорта. Ориентируясь на долгосрочный рост, «ABS Holdings» стремится рационально использовать природные ресурсы, применять экологически чистые технологии и современные утилизирующие системы, соответствующие международным экологическим стандартам.

Корпоративные закупки в ABS Holdings в г.Чебоксары проводятся третий год. Основным документом, регламентирующим проведение корпоративных закупок является «Положение о проведении корпоративных закупок» (далее Положение), которое регламентирует процедуры закупки любых товаров, работ, услуг (далее — продукции) для Компаний ABS Holdings (далее – Холдинг).

Процедурная регламентация закупок применяется в целях обеспечения целевого и эффективного расходования денежных средств предприятий Холдинга, а также получения экономически обоснованных затрат (рыночных цен на продукцию) и предотвращения возможных злоупотреблений со стороны закупающих сотрудников.

Регламентация закупочной деятельности:

- построена на разумном использовании специальных приемов для целенаправленного усиления действия рыночных законов в каждом случае закупки;
- осуществляется путем применения обязательных процедур, которые должны выполняться закупающими сотрудниками при каждой закупке стоимостью выше определенного значения (такие процедуры могут также применяться и при более мелких закупках, если это признано целесообразным).

Данные процедуры предполагают:

- ✓ тщательное планирование потребности в продукции;
- ✓ анализ рынка;
- ✓ действия, направленные на достижение разумного уровня конкуренции среди потенциальных поставщиков там, где это возможно, а где невозможно – повышенный внутренний контроль;
- ✓ честный и разумный выбор наиболее предпочтительных предложений при комплексном анализе выгод и издержек (прежде всего цены и качества продукции);
- ✓ контроль за исполнением договора и использованием приобретенной продукции;
- ✓ базируется на системном подходе, который означает для заказчика наличие:
- ✓ регламентирующей среды;
- ✓ установленной организационной структуры управления закупками и их контроля;
- ✓ подготовленные кадры для проведения закупок
- ✓ налаженной инфраструктуры закупок (информационное обеспечение, средства электронной коммерции, сертификация, профессиональные консультанты);
- ✓ соблюдение корпоративного единства правил закупок;
- ✓ полномочия и ответственность закупающих сотрудников.

Разрешение на проведение закупок продукции для нужд Холдинга, контроль и координация закупочной деятельности осуществляются Тендерным комитетом, состоящим из представителей компаний Холдинга.

Информация о проведении корпоративных закупок осуществляется по средствам печатных и электронных СМИ, а так же размещается на сайтах компаний Холдинга.

Дается информация о предметах корпоративных закупок, телефоны и электронные адреса контактных лиц на предприятиях Холдинга.

Холдинг вправе продлить срок подачи заявок на участие в любой процедуре в любое время до истечения первоначально объявленного срока.

Холдинг вправе устанавливать требования к участникам процедур закупки, закупаемой продукции, условиям ее поставки и определить необходимые документы, подтверждающие (декларирующие) соответствие этим требованиям.

Холдинг вправе требовать от участников документального подтверждения соответствия (продукции, процессов ее производства, хранения, перевозки и др.), проведенного на основании действующего законодательства о техническом регулировании. Холдинг не вправе устанавливать в качестве отборочного критерия наличие сертификата добровольных систем сертификации.

Иные права и обязанности Организатора закупки устанавливаются закупочной документацией.

Права участника торгов (конкурсанта).

Заявку на участие в открытых процедурах вправе подать любой поставщик.

В закрытых процедурах вправе принять участие только те поставщики, которые приглашены персонально.

Коллективные участники могут участвовать в закупках, если это прямо не запрещено закупочной документацией.

При проведении закрытых процедур в закупочной документации обязательно указывается, может ли быть в составе коллективного участника лицо, не приглашенное персонально к участию в закупке. Но в любом случае лидером коллективного участника должно быть только лицо, приглашенное к участию в закупке.

Участник любых процедур имеет право:

- ✓ получать от Холдинга исчерпывающую информацию по условиям и порядку проведения закупок (за исключением информации, носящий конфиденциальный характер или составляющую коммерческую тайну);
- ✓ изменять, дополнять или отзываться свою заявку до истечения срока подачи, если иное прямо не оговорено в закупочной документации;
- ✓ обращаться к Холдингу с вопросами о разъяснении закупочной документации, а также просьбой о продлении установленного срока подачи заявок.

- ✓ получать от Холдинга краткую информацию о причинах отклонения и /или проигрыша своей заявки. При использовании этого пункта участник не вправе требовать предоставления сведений о лицах, принимавших те или иные решения.

Претендовать на заключение договора с Холдингом, либо на реализацию иного права, возникающее в результате выбора победителем, могут только квалифицированные участники.

Иные права и обязанности участников устанавливаются закупочной документацией.

Объем прав и обязанностей, возникающих у победителя.

Объем прав и обязанностей, возникающих у победителя конкурса или иной процедуры (обычно – право на заключение договора), должен быть четко оговорен в закупочной документации. (При проведении конкурса, предметом которого было право на заключение договора, договор с победителем конкурса заключается в обязательном порядке согласно п. 5 ст. 448 Гражданского кодекса РФ. При проведении запроса предложений, запроса цен, конкурентных переговоров победитель получает право на заключение договора, но у организатора закупки нет обязанности это делать (возможен отказ от закупки и заключения договора с победителем).

Если в результате конкурса или иной процедуры возникает не непосредственное право на заключение договора, а иное право, порядок его реализации должен быть указан в закупочной документации максимально подробно.

Требования к участникам закупок.

Участник закупки должен быть зарегистрированным в качестве юридического лица или предпринимателя без образования юридического лица в установленном порядке, а для видов деятельности, требующих в соответствии с законодательством РФ специальных разрешений (лицензий) – иметь их. При закупках продукции творческого характера допускается участие правоспособных граждан, не зарегистрированных в качестве предпринимателя без образования юридического лица.

Члены объединений, являющихся коллективными участниками закупок, должны иметь соглашение между собой (иной документ), соответствующее нормам Гражданского кодекса РФ, в котором определены права и обязанности сторон и установлен лидер коллективного участника. В соглашении должна быть установлена солидарная ответственность по обязательствам, связанным с участием в закупках, заключением и последующем исполнением договора. В случае проведения закрытых закупок в закупочной документации указывается, может ли быть членом объединения лицо, не приглашенное прямо к участию в закупке.

В любом случае лидером объединения может быть только лицо, приглашенное к участию в закупке.

Участник должен составлять заявку по форме, установленной в предоставленной ему закупочной документации. Из текста заявки должно ясно следовать, что ее подача является принятием (акцептом) всех условий заказчика (организатора закупки), в том числе согласием исполнять обязанности участника.

Иные требования устанавливаются закупочной документацией.

На закупающих сотрудников возлагаются следующие права и обязанности.

Закупающие сотрудники обязаны:

- выполнять действия, предписанные настоящим Положением;
- немедленно докладывать руководству о любых обстоятельствах, которые могут привести к негативным результатам для Заказчика, в том числе о тех, которые приведут к невозможности или нецелесообразности исполнения действий, предписанных настоящим Положением;
- ставить в известность руководство о любых обстоятельствах, которые не позволяют данному сотруднику проводить закупку в соответствии с нормами данного Положения.

Закупающим сотрудникам запрещается:

- координировать деятельность участников закупки иначе, чем это предусмотрено действующим законодательством, настоящим Положением и закупочной документацией;
- получать какие-либо выгоды от проведения закупки, кроме официально предусмотренных Заказчиком или Холдингом;
- предоставлять кому бы то ни было (кроме лиц, имеющих официальное право на получение информации) любые сведения о ходе закупок, в том числе о рассмотрении, оценке и сопоставлении заявок;
- с участниками процедур закупок связи, иные, нежели чем возникающие в процессе обычной хозяйственной деятельности (например, быть аффилированным лицом с участником закупки), о которых он не заявил Тендерному комитету;
- проводить не предусмотренные закупочной документацией переговоры с участниками процедур закупок.

Закупающие сотрудники вправе:

- исходя из накопленного опыта проведения закупок рекомендовать руководству внесение изменений в документы, регламентирующие закупочную деятельность;
- повышать свою квалификацию в области закупочной деятельности самостоятельно либо, при наличии возможности, – на специализированных курсах.

На закупающих сотрудников возлагается персональная ответственность за исполнение действий, связанных с проведением закупки.

Применяемые способы закупок.

Перечень разрешенных способов закупок.

Положением предусмотрены следующие способы закупок:

- конкурс;
- запрос предложений;
- запрос цен;
- конкурентные переговоры;
- закупка у единственного источника.

Конкурс.

В зависимости от возможного круга участников конкурс может быть открытым или закрытым.

В зависимости от числа этапов конкурс может быть одно-, двух-, и иным многоэтапным.

В зависимости от наличия процедуры предварительного квалификационного отбора конкурс может быть с проведением или без проведения предварительного квалификационного отбора.

Конкурс может проводиться в виде ценового, если единственным оценочным критерием для выбора победителя выступает минимальная цена предложения.

В случае закупки особо сложной продукции конкурс может проводиться с применением специальных процедур закупки сложной продукции, определенных Положением.

Запрос предложений.

В зависимости от возможного круга участников запрос предложений может быть открытым или закрытым.

В зависимости от числа этапов запрос предложений может быть одно-, двух и иным многоэтапным.

В зависимости от наличия процедуры предварительного квалификационного отбора запрос предложений может быть с проведением или без проведения предварительного квалификационного отбора.

В случае закупки особо сложной продукции запрос предложений может проводиться с применением специальных процедур закупки сложной продукции.

Запрос цен.

В зависимости от возможного круга участников запрос цен может быть открытым или закрытым.

Конкурентные переговоры.

В зависимости от возможного круга участников конкурентные переговоры могут быть открытыми или закрытыми.

В зависимости от наличия процедуры предварительного квалификационного отбора конкурентные переговоры могут быть с проведением или без проведения предварительного квалификационного отбора.

Закупка у единственного источника.

В зависимости от инициативной стороны закупка у единственного источника может осуществляться путем направления предложения о заключении договора конкретному поставщику, либо принятия предложения о заключении договора от одного поставщика без рассмотрения конкурирующих предложений.

Закупка путем участия в процедурах, организованных продавцами продукции.

Процедуры определяются их организатором.

Общий порядок проведения корпоративных закупок определяется следующим образом:

Планирование.

Порядок планирования закупок определяется разделом Положения, а также Регламентом принятия годовой комплексной программы закупок по видам деятельности.

План закупок формируется на основании программ, определяющих производственную деятельность Холдинга:

- производственная программа (с учетом всех закупок, формирующих смету затрат на производство и реализацию продукции от обычной деятельности, предусмотренной форматом бизнес-плана);
- ремонтная программа (план ремонтов);
- инвестиционная программа (включая техническое перевооружение и реконструкцию, новое строительство).

Периодом планирования формирования плана закупок установлен год с поквартальной разбивкой и возможностью корректировки.

При подготовке решения о непосредственном проведении закупки определяется потребность в закупаемой продукции (по количеству, качеству, срокам поставки и иным показателям, либо в рамках их корректировки) и устанавливаются функциональные и/или технические требования к ней (в случае строительных подрядных работ – также разрабатывается и утверждается проектно-сметная документация). При формировании состава лотов не допускается искусственное ограничение конкуренции (состава участников), путем включения в состав лотов продукции, технологически не связанной с предметом закупок. В случае закупки оборудования, аналогичного действующему по основным характеристикам (для

целей технического перевооружения, реконструкции, модернизации и ремонтов) не допускается объединение в один лот поставок и работ

Отчетность.

По итогам закупки составляется отчет о выполнении процедур.

Контроль.

Контроль за проведением закупок продукции осуществляется на предмет:

- выполнения норм и правил, предусмотренных настоящим Положением;
- соответствия фактически проведенных процедур утвержденным планам;
- выполнения ключевых показателей эффективности закупок, в случае их установления;
- своевременной и качественной отчетности по проведенным процедурам.

Текущий контроль за порядком осуществления закупок продукции производится Отделом внутреннего аудита Холдинга и Финансовыми контролерами компаний, а в случае появления жалоб – также Ревизионной комиссией Холдинга в соответствии с их полномочиями.

Общая последовательность действий при проведении конкурса, выбор вида конкурса, разрешение разногласий, требования к конкурсной документации, порядок предоставления конкурсной документации, сбор заявок, проведение торгов, определение победителя, заключение договора, информирование о результатах конкурса и прочая информация по организации и проведению корпоративных закупок указываются в Положении.

3. Решение возникающих проблем и предложения (рекомендации) по оптимизации организации и проведения корпоративных закупок компанией «ABS Holdings»

Как упоминалось выше, корпоративные закупки в Холдинге проводятся третий год. Что все-таки мало для крупной компании. Не решено пока много проблем в оперативном проведении конкурсов по закупкам. И на наш взгляд работы в оптимизации данного направления еще много.

Основные, на наш взгляд, проблемы по организации и проведению закупок:

- низкая оперативность;
- пассивность поставщиков;
- недобросовестность поставщиков;
- текучесть кадров в составе Тендерного комитета;
- недостаток квалифицированных специалистов в области организации и проведения конкурсов.

Низкая оперативность подразумевает под собой не только работу специалистов служб снабжения, но и потенциальных поставщиков. Специалисты-снабженцы «привыкли» работать самостоятельно. Искать поставщиков в специализированных журналах, интернете и высылать им запросы на коммерческое предложение. Добросовестный снабженец получит не менее трех предложений и выберет наилучшее по соотношению «цена-качество-сервис». Здесь так же возникает проблема так называемого «отката», когда организация-поставщик «возвращает» определенный процент от суммы поставки в «карман» снабженца. При использовании конкурсных закупок, такая возможность сведена к минимуму.

Так же для минимизации подобных случаев, когда суммы контрактов незначительны, на предприятиях Холдинга существуют службы финансовых контролеров и внутренних аудиторов, которые проверяют соответствие закупок рыночным ценам.

Пассивность поставщиков в Чувашии связана с тем, что крупные поставщики «привыкли», что к ним клиенты обращаются самостоятельно, а более мелкие поставщики часто не могут обеспечивать нужные объемы и желаемые цены для предприятий Холдинга. Так же данная ситуация связана с тем, что в Чувашии мало проводится корпоративных закупок и информация широко не распространяется.

На данный момент, по нашим оценкам, наиболее развито лишь направление по корпоративной поставке оргтехники.

Для решения вопроса необходимо максимально широко доносить информацию до потенциальных поставщиков через печатные и электронные СМИ, направлять непосредственно письма с просьбой в участии в конкурсе.

Недобросовестность поставщиков связана с тем, что поставщик, предложив одни условия, после определенного срока пытается отгрузить продукцию дорожее, либо более худшего или устаревшего качества.

В данном случае необходимо оговорить подобные моменты в договоре с поставщиком под №1 по результатам тендера и заключить «рамочный» договор с поставщиком №2.

Так же снижению оперативности в работе Тендерного комитета способствует «текучесть» членов Комитета. То есть, пройдет время, пока будет назначена замена выбывшему, и новый член комитета полностью войдет в курс работы.

И, наконец, на наш взгляд, необходимо привлечь специалистов, имеющих опыт проведения торгов в крупных предприятиях либо в качестве сотрудника Холдинга, либо консультанта.

Результаты воплощения

Результатом воплощения данной работы будет стабильная и оперативная работа Тендерного комитета. Когда цена закупки сырья и материалов, оборудования будет ниже среднерыночной на 10-20%, то есть будут снижаться издержки и себестоимость, что приведет за собой увеличение прибыли, поступлений налогов в бюджет, увеличения заработной платы работникам, увеличения выплаты дивидендов.

Выводы

В последнее время внимание к конкурентным закупкам значительно возросло. Но даже в организациях, где действуют тендерные комитеты (конкурсные комиссии) и приняты положения о закупках на основе тендеров, нередко очень смутно понимают, как правильно провести конкурс, и чем при этом руководствоваться, а используемая конкурсная документация и объявления о проведении закупки вызывают критику даже у неспециалистов.

В сферах, где коммерческие тендеры проводятся уже давно, например, в строительной или рекламной сферах, правила проведения тендеров все время эволюционировали. И если в свое время было достаточно безадресного факса, чтобы заставить сотрудников компании – поставщика «все бросить и работать по ночам», то сейчас серьезные исполнители уже «наигрались» в тендеры.

Столкнувшись с ситуацией, когда уважающие себя профессионалы не готовы бежать по первому зову поучаствовать в тендере, компании, заинтересованные в качественной работе, вынуждены были переосмыслить свою роль. Так появились оплачиваемые тендеры: победитель по-прежнему получает основной гонорар, но всем остальным участникам в любом случае выплачивается некоторая оговоренная сумма – за участие. Можно констатировать, что оплачиваемые тендеры – это самая цивилизованная на сегодняшний день форма их проведения. Но хоть оплачиваемые тендеры и встречаются все чаще и чаще, основную массу по-прежнему составляют тендеры неоплачиваемые.

Кроме того, при организации тендеров нормальной для российских компаний практикой становятся предложение «отката» (подкуп менеджерского состава заказчика тендера) и дисквалификация участников – конкурентов. Многие поставщики или подрядчики для того, чтобы заполучить контракт, идут на прямой подкуп персонала заказчика. Тендер позволяет практически обойти этот путь, поскольку результаты тендера, как правило, проходят через руководство, и менеджеру, польстившемуся на «бонус, комиссионные и т. п.», придется объяснить, почему он выбрал именно этого подрядчика, предложившего не самые выгодные условия.

Если речь идет о тендере коммерческой структуры, основной документ для компаний – Гражданский кодекс. Российские организаторы могут обращаться также и к правилам Всемирного банка. Но поскольку компания свободна в принятии решения, проводить тендер или нет, вопрос о дисквалификации, подкупе и других негативных моментах останется в разряде дискуссионных.

В последнее время тендеры получили широкое распространение в качестве маркетингового инструмента. Многие заказчики считают их инструментом, позволяющим сэкономить огромные средства. Однако тендер, организованный не-

умело или формально, в результате не приводит к желаемой экономии, а в некоторых случаях увеличивает расходы на закупки товаров, работ и услуг. Не случайно самая минимальная учебная программа ознакомления с основами проведения конкурентных закупок занимает не менее двух дней, а минимум курса для специалистов по государственным закупкам составляет три недели. Однако сегодня именно для коммерческих структур представляется возможным использовать всю мощь регламентирования закупок.

В данной работе проведены теоретические и практические исследования на тему «Корпоративные закупки, их преимущества и недостатки, предложения по оптимизации», где описываются основные виды корпоративных закупок, их сущность, преимущества и недостатки. Так же даны предложения по оптимизации и устранению «узких» мест в корпоративных закупках компании «ABS Holdings».

История проведения тендеров в России насчитывает уже почти десять лет, и за это время накоплен большой опыт, осмысление которого принесет вам пользу и убережет от ошибок. В любом случае, необходимо понимать сильные и слабые стороны тендерного подхода, и применять его с осмотрительностью.

Литература

1. Гражданский Кодекс РФ
2. Суходольский Г.А. «Тендеры. Вопросы и ответы», //Изд.2-е, Москва, 2004г.
3. Нетесова А. Выбор консультантов: как не потратить деньги зря. //«Финансовый директор» №1, 2003 г.
4. <http://www.b2b-energo.ru>
5. <http://www.bishelp.ru/>
6. <http://www.bsfera.ru>
7. <http://www.deol.ru>
8. <http://www.osnova-pro.com.ua>
9. <http://www.rao-ees.ru>
10. <http://www.tendery.ru>
11. <http://www.trade.su>
12. <http://www.volga-konkurs.ru>

Приложения

Приложение 1

Характеристика основных способов закупок.

Способ закупки	Средние сроки	Стоимость проведения	Преимущества	Недостатки	Эффективность для заказчика
Открытый Конкурс	1,5-2 месяца	высокая	Привлечение большого числа конкурентных предложений, достижение цены ниже среднерыночной	Длительная процедура, требующая квалифицированных специалистов	высокая
Закрытый конкурс	1,5 месяца	средняя	Привлечение предложений только от проверенных поставщиков. Достижение относительно низкой цены	Длительная процедура, требующая квалифицированных специалистов. Ограничение числа участников не всегда позволяет достигнуть оптимальной цены	выше средней
Селективный Конкурс	2 месяца	средняя	Привлечение предложений только от квалифицированных поставщиков. Достижение относительно низкой цены	Длительная процедура, требующая квалифицированных специалистов и расходов	высокая
Двухэтапный конкурс	2-3 месяца	высокая	Привлечение большого числа конкурентных предложений, Возможность уточнения требований к закупаемой продукции в ходе проведения торгов	Длительная процедура, требующая квалифицированных специалистов и расходов	высокая
Конкурентные переговоры	1-2 недели	низкая	Возможность учета всех пожеланий покупателей и уточнения предложений	Итоговая цена не всегда ниже среднерыночной	средняя
Запрос предложений	1-2 недели	низкая	Возможность учета всех пожеланий покупателей и уточнения предложений	Итоговая цена не всегда ниже среднерыночной	высокая
Запрос котировок	1-7 дней	низкая	Относительно быстрая процедура, не требующая особых затрат на ее организацию и проведение	Цена обычно выше, чем получаемая в результате торгов	средняя
Единственный источник	1-7 дней	очень низкая	Быстрая процедура	Цена нередко диктуется поставщиком	низкая
Редукцион	1-7 дней	низкая	Достижение цены ниже рыночной	Основным критерием выбора победителя является цена предложения	очень высокая