

УДК 338.242 (575.2) (04)

## ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ НА РЫНКЕ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ И ПРОВЕДЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК

*А.С. Уметалиев*

Рассмотрены современные инструменты менеджмента при проведении государственных закупок, позволяющие существенно повысить качество закупаемых товаров, работ и услуг и обеспечить экономию государственных средств.

*Ключевые слова:* правило Парето; тендерный период; приглашение к участию в торгах; рутинные; проблемные; критичные поставки.

Процесс государственных закупок товаров, работ и услуг предусматривает четыре стадии:

Планирование закупок.

Тендерный период.

Вскрытие, сопоставление, оценка тендерных предложений.

Подписание контракта и управление контрактом [1–3].

Менеджеры системы государственных закупок должны успешно управлять процессом закупочной деятельности, который включает все стадии процесса закупок. Стадия планирования государственных закупок является наиболее важной и существенно влияет на их эффективность. На этой стадии менеджеры используют модели позиционирования поставок на рынке.

Модель позиционирования поставок является инструментом, который позволяет определить относительную важность закупаемых товаров/работ/услуг на основании следующих данных:

*Уровень ежегодных расходов на закупку данного товара.* Для такого анализа за основу надо взять правило Парето, согласно которому на 20% номенклатуры закупаемых товаров приходится 80% бюджетных закупок, а на всю номенклатуру низко затратных товаров – 80%, что составляют 20% бюджета. Чем больше средств вы тратите на закупку какой-либо группы товаров, тем больше внимания вы должны уделять вопросам снижения расходов на закупку, получения более выгодных условий от поставщиков.

*Влияние на вашу организацию.* Необходимо оценить возможный ущерб, причиненный организации в случае “некачественной” закупки или закупки без каких-либо правил.

*Возможности и риски.* Здесь нужно определить динамику рынка, то есть оценить предпо-

лагаемое повышение спроса на продукцию, динамику цен, влияние продукции (услуг, работ) на организацию и возможные риски для организации в связи с несвоевременным проведением закупок.

Модель позиционирования продукции на рынке совмещает все перечисленные выше факторы следующим образом (рис. 1):

- Затраты показаны на горизонтальной оси, где видно, что расходы растут слева направо.
- Влияние на компанию, возможности и степень риска показаны на вертикальной оси. Эти показатели условно разбиваются на 4 категории:

**В** – высокая степень влияния / возможностей / рисков;

**С** – средняя степень влияния / возможностей / рисков;

**Н** – низкая степень влияния / возможностей / рисков;

**НЕ** – незначительное влияние, низкая степень рисков.

Зона “В”, например, означает, что продукция имеет очень большое влияние на организацию, равно как и большие возможности, но и высокую степень риска. По мере снижения до зоны “НЕ” снижаются и все показатели.

Модель позиционирования служит двум основным целям:

Установление приоритетов по оценке поставщиков. Нет необходимости уделять равное внимание всем предполагаемым закупкам товаров/работ/услуг. Как правило, приоритетными являются более сложные закупки с большой степенью неопределенности и высокими рисками. Схема на рис. 1 разделена на 4 зоны пунктирными кривыми. Продукция под №4 расположена в

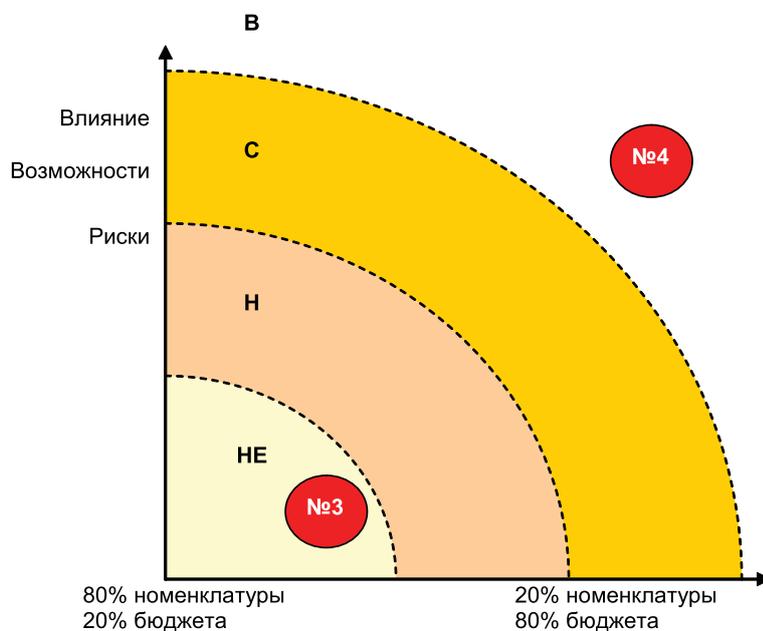


Рис. 1.



Рис. 2.

зоне “В”, а, значит, требует к себе наибольшего внимания. Соответственно, продукция под №3, расположенная в зоне “НЕ”, фактически не требует внимания.

Помощь менеджерам при разработке стратегии предстоящих закупок, включая метод закупок и форму предполагаемого контракта.

Модель позиционирования поставок может быть условно разбита на четыре квадранта, каждый из которых представляет закупаемое оборудование с различными характеристиками, стратегией поставки и взаимоотношениями с поставщиками (рис. 2).

Эти условные категории поставок следующие:

- Рутинные, простые поставки.
- Поставки “генерирующие” прибыль.
- Проблемные поставки.
- Критичные закупки (их еще называют стратегическими).

*Рутинные, простые поставки.* Название самой поставки предполагает, что это поставки (оборудование/работы/услуги) стандартного характера и что они доступны к поставке из многих источников. Их характеризует низкий “уровень влияния” на организацию, незначительные риски и низкие затраты. В качестве примера можно привести канцелярские товары, сервисные контракты по уборке помещений и т.д. При работе с поставками данного типа основной задачей менеджеров является сокращение административных (накладных) расходов.

*Поставки “генерирующие прибыль”.* Их характеризует, в первую очередь, высокий уровень затрат. В остальном они схожи с рутинными поставками – достаточно просты и доступны из многих источников. Поскольку годовой объ-

ем расходов на их закупку сравнительно высок, торги на их поставку, как правило, вызывают большой интерес у участников. Основная задача менеджеров по закупкам в этом случае состоит в том, чтобы максимально использовать эту ситуацию и добиваться максимально выгодных ценовых предложений. Необходимо также понимать, что одна и та же поставка может быть для одной компании “генерирующей” прибыль, а для другой “рутинной”, не представляющей особого интереса.

*Проблемные поставки.* Они характеризуются высоким риском и низкими годовыми расходами. Они могут отличаться высокой специализацией и, следовательно, быть доступными из ограниченного числа источников. Часто они связаны с поставками, базирующимися на новых технологиях, хотя и обыкновенные товары, в силу каких-то причин попавшие в разряд дефицитных, могут попасть в эту категорию. Поставки через конкурсные торги в данном случае связаны с высокими рисками, т.к. они не представляют большого интереса для потенциальных участников конкурса. Они требуют внимания менеджеров для того, чтобы обеспечить бесперебойное функционирование организации.

Закупке проблемных поставок должна предшествовать определенная подготовительная работа и, в некоторых случаях, особая “технология” самой закупочной деятельности:

1. Анализ представленных спецификаций. Необходимо убедиться, что поставки по данным спецификациям действительно необходимы. В некоторых случаях специалисты, ответственные за их подготовку, ужесточают требования без всяких видимых причин. Убедиться, можно ли достичь поставленных целей другим путем.

Наиболее характерный пример – экспорт замещающий поставки национального производства.

2. Объединить закупки проблемных поставок с другими из “сектора”, генерирующего прибыль.

3. Увеличить количество. В этом случае такая закупка станет более привлекательной для бизнеса.

4. Попытаться найти новых поставщиков.

5. Возможно, проблемные поставки могут быть связаны с особым престижем, уважением, предпочтением для поставщика. Такие моменты надо знать и использовать.

6. Постараться понять трудности поставщиков в предложении “проблемного” оборудования/услуг. Возможно, это связано с несвоевременным обращением, или недостатком времени для подготовки предложения, или потенциальный поставщик просто не привык работать в режиме торгов/конкурсов.

7. Рассмотреть возможность организации собственного производства.

8. Попытаться приобрести это “проблемное” оборудование/услуги у других пользователей.

9. Проверить информацию о неликвидах в специальных бюллетенях и справочниках.

*Критичные поставки.* Представляют значительный риск для закупающей организации, в то

же время уровень годовых расходов на их приобретение достаточно высок. Наличие ограниченного числа потенциальных поставщиков, как и в случае с проблемными поставками. Примером такой закупки может служить разработка оборудования под ваши специальные требования. В этом случае незначительные отклонения от графика поставки или технических требований могут оказать серьезное негативное влияние на весь процесс. Задача менеджеров – содействовать безусловному выполнению планов закупки и снижению цены.

Управление процессом закупок на заключительном этапе завершается оценкой прошедшего тендера и выводами. Выводы обычно указывают на хорошую или плохую практику при проведении государственных закупок.

### *Литература*

1. [www.itcilo.it](http://www.itcilo.it)
2. Малочко В., Береснева Е. Государственные закупки: принципы, законодательные нормы и институциональные схемы. – Турин, Италия: МУЦ МОТ, 2005.
3. Материалы отчета по реализации проекта Всемирного Банка “Институциональное усиление системы государственных закупок в Кыргызской Республике через поддержку Регионального учебного центра в Бишкеке”. – Бишкек: РУЦ, 2006.