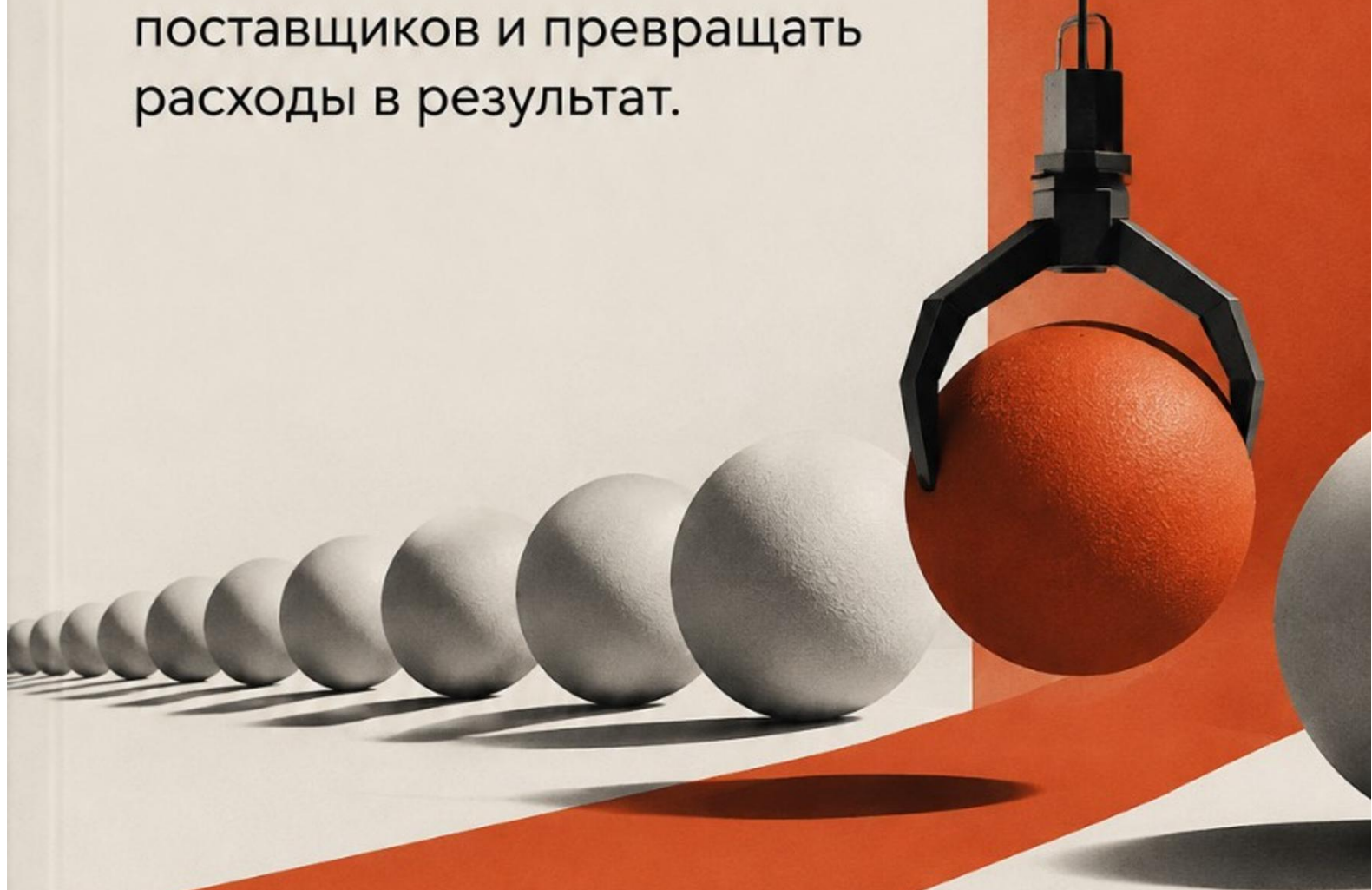


ЗАКУПКИ С УМОМ

Как выбирать лучших поставщиков и превращать расходы в результат.



и
Максим Рубин

Максим Рубин

**Закупки с умом: Как выбирать
лучших поставщиков и
превращать расходы в результат**

«Автор»

2026

Рубин М.

Закупки с умом: Как выбирать лучших поставщиков и превращать расходы в результат / М. Рубин — «Автор», 2026

Партия нужна к пятнице, а новый поставщик обещает отгрузку лишь через девять дней. Цена привлекательна — но спасет ли такая закупка производство? Ошибка в выборе обходится дороже переплаты: простой, брак, срыв сроков и зависимость от одного поставщика могут перечеркнуть любую скидку. «Закупки с умом» помогает перейти от оформления заявок к управлению результатом: анализировать расходы и потребности, считать совокупную стоимость решения, изучать рынок, сравнивать поставщиков и вести переговоры. Выстраивать договоры, контролировать исполнение, измерять реальную экономию и заранее замечать риски. Практическое руководство для закупщиков, руководителей и владельцев бизнеса, которым важно тратить осознанно и превращать каждый рубль расходов в надежный результат. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

Содержание

Закупки как источник ценности: от оформления заказов к управлению результатом	6
Диагностика расходов: что, у кого и на каких условиях покупает компания	11
Управление потребностью: как не закупать лишнее и задавать правильные требования	17
Совокупная стоимость владения: как видеть полную цену решения	22
Категорийная стратегия: как выбирать подход к разным видам закупок	28
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Максим Рубин
Закупки с умом: Как выбирать
лучших поставщиков и
превращать расходы в результат

Закупки с умом: Как выбирать лучших поставщиков и превращать расходы в результат

Максим Рубин

Закупки как источник ценности: от оформления заказов к управлению результатом

На оперативном совещании директор по производству положил на стол распечатку графика и постучал пальцем по красной полосе.

— Если клапаны не будут здесь к пятнице, запуск сдвигается. Нужно разместить заказ сегодня и везти самым быстрым способом.

В комнате стало тихо. Закупщик Марина посмотрела на заявку: 12 тысяч клапанов, поставка — «как можно скорее». Цена за штуку была привлекательной. Новый поставщик обещал отгрузить партию за девять дней, привычный — только через месяц.

— Заказать можно, — сказала Марина. — Но сначала уточню: какой результат мы обязаны получить к пятнице? Просто клапаны на складе или компоненты, которые пройдут сборку без задержек и обеспечат выпуск всей партии?

— Нам нужен запуск, — ответил директор. — Не обсуждение формулировок.

Это был не каприз и не попытка затормозить работу. Марина действительно могла за полчаса оформить заказ, согласовать ускоренную доставку и отправить подтверждение. Именно так здесь и оценивали закупки: сколько заявок закрыто, как быстро выпущен заказ, не пропущен ли срок ответа.

Но вопрос Марины был важнее скорости оформления. Он отделял исполнение заявки от управления потребностью.

Через две недели товар прибыл. Запуск состоялся в срок — производство добавило смены, а входной контроль проверил всю партию. Выяснилось, что часть клапанов не выдерживает допуск, необходимый для сборки. Требовались сортировка и доработка. Сам компонент по счету обошелся на 700 тысяч рублей дешевле, чем у привычного поставщика. Но срочная доставка добавила 1,1 миллиона, дополнительный контроль и переналадка — еще около миллиона. В результате плановая маржа оказалась под давлением.

Можно ли сказать, что закупка провалилась? Не обязательно. Если бы задержка запуска обошлась компании дороже, срочное решение могло быть лучшим из доступных. Проблема в другом: до заказа никто не сравнил стоимость вариантов с последствиями задержки, не проверил критичные характеристики и не определил, по каким показателям будет оцениваться успех. Команда измерила сделанное действие — заказ размещен, — но не его влияние на результат бизнеса.

Именно здесь начинается другая роль закупок.

Заказ — это средство, а не результат

Заявка обычно описывает то, что пользователь хочет купить: материал, услугу, количество, срок, иногда поставщика. Но бизнесу нужен не заказ. Бизнесу нужен результат, ради которого этот заказ появился.

Производству нужны не клапаны как таковые. Ему нужны компоненты, которые подходят для сборки, не создают опасности для качества и доступны тогда, когда нужны линии. Маркетингу нужна не рекламная услуга, а кампания, которая помогает привлечь целевую аудиторию. ИТ-подразделению нужен не просто новый сервер, а надежная мощность для конкретной нагрузки.

Это не означает, что закупщик должен спорить с каждой заявкой или превращать простую покупку в стратегический проект. Операционная работа важна: заказ, договор, контроль поставки и закрывающие документы должны быть выполнены. Но скорость процесса отвечает лишь на вопрос «как быстро мы оформили?». Она не отвечает на вопросы «получили ли мы нужное?» и «какой ценой?».

Когда показатели функции сводятся к числу заказов и времени их обработки, возникает риск локальной оптимизации. Отдел улучшает собственный показатель, даже если общая система работает хуже. Закупщик быстро закрывает заявку, производство получает неподходящий материал, а бизнес оплачивает срочную доставку, простои или переделку. Показатель становится удобным, но слишком узким окном в реальность. Это частный случай известной управленческой ловушки: когда метрика превращается в цель, люди начинают оптимизировать метрику — не обязательно тот результат, ради которого ее вводили.

Где закупки создают ценность

Закупочная функция влияет на бизнес не одним способом. Ее вклад особенно заметен в нескольких областях:

- **Маржа.** Цена — лишь часть расходов. К ней добавляются доставка, хранение, контроль, брак, обслуживание, простои и стоимость финансирования запасов. Более дорогой товар иногда обходится дешевле, если служит дольше и требует меньше переделок.

- **Непрерывность операций.** Надежный источник поставки помогает избегать простоев. Запасной поставщик или заранее квалифицированная альтернатива могут иметь ценность даже тогда, когда ими ни разу не воспользовались: это защита от возможного сбоя, а не обязательно немедленная экономия.

- **Качество.** Требования к характеристикам, процессам поставщика и приемке влияют на долю дефектов, возвраты и репутацию продукта.

- **Скорость выхода на рынок.** Своевременная закупка оборудования, компонентов или услуг может поддержать запуск. Иногда важнее не минимальная цена, а то, что продукт появится вовремя и в нужном качестве.

- **Устойчивость бизнеса.** Зависимость от одного источника, региона или маршрута может стать уязвимостью. Решения о поставщиках меняют профиль риска компании.

Закупки не контролируют все эти результаты в одиночку. На них влияют разработка, производство, планирование, продажи и качество. Поэтому важно не присваивать функции весь успех и не перекладывать на нее всю неудачу. Задача закупок — вовремя поставить на стол варианты и последствия, помочь принять взвешенное решение и согласовать, по каким признакам будет понятен результат.

Связать решение с целью

Для этого удобно использовать простую цепочку: **цель бизнеса — потребность — решение о закупке — измеримый результат**. Каждый переход в ней требует проверки.

Этап

Пример с запуском продукта

Главный вопрос

Цель бизнеса

Запустить продукт к установленной дате и сохранить плановую маржу

Что для компании означает успех?

Потребность

Обеспечить сборку 12 тысяч изделий подходящими клапанами

Что необходимо получить на самом деле?

Решение о закупке

Выбрать поставщика, способ доставки, объем партии и контроль качества

Какие варианты есть и чем они отличаются?

Измеримый результат

Своевременный выпуск годной продукции при приемлемых полных затратах

Как мы поймем, что решение сработало?

Обратите внимание: потребность сформулирована не как «купить 12 тысяч клапанов», а как «обеспечить сборку 12 тысяч изделий подходящими компонентами». Это небольшое изменение слов меняет поле решений. Можно заказать у другого поставщика, разделить партию между двумя, проверить образцы до отгрузки, оплатить приоритетное производство у действующего партнера, использовать подтвержденный запас или изменить график выпуска. Не каждый вариант окажется доступным. Но пока цель сформулирована только как строка в заявке, большинство вариантов даже не будут рассмотрены.

Для важной или срочной закупки полезно заполнить **карту ценности закупки**:

Поле карты

Что записать

Бизнес-цель

Какого результата компания хочет достичь?

Исходная проблема

Что мешает достичь цели сейчас?

Варианты решения

Какие способы удовлетворить потребность доступны, кроме привычного заказа?

Ожидаемый эффект

Как решение может повлиять на расходы, доход, сроки, качество или непрерывность?

Риски

Что может пойти не так и как это обнаружить или ограничить?

Показатель результата

По каким данным будет оцениваться итог?

Для истории с клапанами карта могла бы выглядеть так.

Бизнес-цель: запустить продукт в срок, не выходя за согласованный уровень полной себестоимости. **Исходная проблема:** основной поставщик не успевает доставить нужный объем. **Варианты:** срочная поставка от нового источника; частичная поставка от двух поставщиков; перенос части производства; проверка образцов и характеристик до заказа всей партии; использование подтвержденного резерва. **Ожидаемый эффект:** сохранить дату запуска и избежать потерь от простоя или задержки продаж. **Риски:** несоответствие допусков, задержка на границе, дополнительная сортировка, отсутствие времени на замену партии. **Показатели:** доля годных изделий с первого прохода; дата готовности производства; полные затраты на выпуск; количество дефектов и доработок.

Карта не гарантирует безошибочное решение. Ее задача скромнее и полезнее: сделать видимыми предположения, которые иначе остались бы спрятаны внутри срочной заявки.

Экономия, избегание затрат и созданная ценность

Слово «экономия» часто используют для разных эффектов. Чтобы разговор о ценности был предметным, полезно разделять три понятия.

Экономия — снижение фактических затрат относительно согласованной базы сравнения при сопоставимых объеме, характеристиках и условиях. Если цена единицы снизилась, но выросли расходы на доставку и брак, экономию нельзя оценивать только по цене в счете. Нужен расчет полной стоимости.

Избегание затрат — предотвращение ожидаемого увеличения расходов. Например, поставщик планирует поднять цену, а компания договаривается о сохранении прежней до конца года. Это ценный результат, но он не всегда означает, что из бюджета действительно высвободились деньги. Важно указать, с каким правдоподобным сценарием сравнивается эффект и насколько этот сценарий реалистичен.

Созданная ценность — более широкий вклад в результат бизнеса: запуск в срок, снижение брака, дополнительная доступность оборудования, меньший риск остановки. Такой эффект может выражаться в деньгах, но не всегда разумно сводить его к одной цифре. Предотвращенный сбой, например, трудно оценить без допущений о вероятности и последствиях.

Особенно важно не складывать эти величины как будто они одинаковы. Снижение цены можно увидеть в фактическом расходе. Избегание затрат требует сравнения с прогнозом. Ценность от надежности часто оценивают через показатели риска и готовности, а не выдают за гарантированную экономию. Внятно обозначенная методика убедительнее красивого, но непрозрачного числа.

И всегда нужен контекст сравнения. В истории с клапанами правильный вопрос не только «сколько стоила срочная поставка?», но и «что произошло бы при задержке?». Если каждый день простоя обошелся бы дороже, решение могло быть экономически оправданным даже при превышении бюджета закупки. Если же задержку можно было избежать разделением партии или предварительной проверкой образца, возникал шанс получить тот же результат дешевле и с меньшим риском.

Измерять не только движение документов

У закупок должны оставаться операционные показатели. Время обработки заявки важно: медленный процесс способен сам создавать задержки. Но его нужно рассматривать вместе с метриками результата.

Для команды, работающей с комплектующими, полезны, например:

- **операционные показатели:** срок обработки заказа, доля заказов, оформленных вовремя;
- **показатели поставки:** выполнение срока и объема, стабильность срока поставки;
- **показатели качества:** доля годных изделий с первого прохода, число дефектов и затрат на переделку;
- **показатели экономики:** полная стоимость на единицу годной продукции, а не только закупочная цена;
- **показатели устойчивости:** наличие квалифицированной альтернативы, время восстановления после сбоя.

Не обязательно превращать каждую закупку в панель из двадцати индикаторов. Выберите несколько, которые действительно связаны с целью. Для критичного компонента иногда важнее всего готовность к запуску и доля годных изделий; для стандартной канцелярии достаточно надежного исполнения и разумной полной стоимости.

Полезно также различать **опережающие** и **итоговые** показатели. Проверка образца до массового заказа — опережающий показатель: она может заранее выявить несоответствие. Количество дефектов после запуска — итоговый: он сообщает, что проблема уже проявилась. Если смотреть только на итог, компания узнает о сбое поздно. Если смотреть только на опережающие признаки, можно провести проверки, которые не меняют реальный результат. Нужны оба типа.

И еще одно правило: заранее договоритесь о базе сравнения и владельцах данных. Кто фиксирует стоимость переделки? С чем сравнивается срок поставки? Как отделить эффект закупочного решения от изменения объема, характеристик или графика производства? Без этих договоренностей оценка после события легко превращается в спор о том, кто «на самом деле» создал результат.

Перевести привычную задачу на язык эффекта

Попробуйте прямо сейчас взять одну частую закупочную задачу — например, закупку упаковочной пленки. Обычная формулировка звучит так: «Нужно закупить пленку на следующий месяц по лучшей цене». Перевод на язык результата может быть таким: «Обеспечить упаковку запланированного объема продукции без остановок линии, с приемлемой долей брака и минимальными полными затратами на годную упаковку».

Разница практическая. В первом случае разговор почти неизбежно сводится к цене килограмма. Во втором можно проверить расход пленки на единицу продукции, скорость упаковочной линии, повреждения товара, стабильность поставок и условия хранения. Более дорогая пленка может оказаться выгоднее, если ее расход меньше или линия с ней работает быстрее. А самое дешевое предложение может добавить затраты, которые не видны в прайс-листе.

Упражнение на семь минут

Выберите одну знакомую закупку: сырье, обслуживание оборудования, перевозку, программное обеспечение, офисные услуги.

Запишите ответы на шесть вопросов:

1. Какую цель бизнеса поддерживает эта закупка?
2. Что мешает достичь цели сейчас?
3. Как сформулировать потребность без названия конкретного товара или поставщика?
4. Какие есть минимум два варианта решения?
5. Какой полезный эффект ожидается и какие риски могут его уменьшить?
6. По какому одному-двум показателям через месяц, квартал или год станет понятно, что решение сработало?

Не ищите идеальных формулировок. Ценность упражнения — в переходе от «что заказать» к «какую задачу решить». Если на шестой вопрос нет ответа, значит, результат пока не определен и его стоит обсудить с внутренним заказчиком до выбора поставщика.

От скорости к управлению результатом

Срочность не отменяет мышление. Наоборот, когда времени мало, особенно важно понимать, чем компания готова рискнуть, а чем нет. Иногда быстрый заказ — правильное решение. Иногда нужно остановиться и проверить характеристики. Иногда лучший ход — разделить поставку или изменить график. Закупки создают ценность не тем, что всегда выбирают самый дешевый вариант, и не тем, что любой ценой обеспечивают скорость.

Их вклад начинается с точного вопроса: **какой результат нужен бизнесу и какое решение позволит получить его с приемлемой полной стоимостью и уровнем риска?**

Когда этот вопрос становится частью ежедневной работы, закупочная функция перестает быть конвейером заказов. Она помогает компании видеть выбор, оценивать последствия и направлять расходы туда, где они поддерживают результат. А чтобы принимать такие решения не вслепую, сначала нужно понять картину расходов: что именно компания покупает, у кого и на каких условиях.

Диагностика расходов: что, у кого и на каких условиях покупает компания

В понедельник финансовый директор положил на стол руководителю закупок распечатку и постучал пальцем по одной строке:

— Восемнадцать миллионов шестьсот тысяч на печать. Почему так много?

Вопрос звучал просто. Ответа не было. В отчёте значилась одна сумма за год, но за ней стояли четырнадцать офисов, несколько подразделений и счета с разными формулировками: «обслуживание оргтехники», «аренда МФУ», «расходные материалы», «печать документов», «ИТ-поддержка». Одни площадки платили за каждую страницу, другие — за аппарат в месяц, третьи вызывали мастера по факту поломки.

Возможно, компания переплачивала. Возможно, просто покупала разные услуги, которые в отчёте случайно оказались рядом. Чтобы узнать, предстояло сначала разобраться, что именно скрывается за строкой «печать».

Так начинается диагностика расходов. Не с требования немедленно снизить цену и не с массовой рассылки поставщикам. С расследования: собрать следы, проверить, что они означают, и отделить факты от догадок.

Большая сумма — ещё не ответ

Сводный отчёт полезен как указатель, но опасен как доказательство. Он может показать масштаб расходов, но не всегда объясняет, кто, что, когда и на каких условиях купил. Иногда один код объединяет несопоставимые услуги. Иногда одна и та же покупка размазана по разным статьям. А порой в отчёт попадает сумма по счёту, хотя заказ был сделан в одном периоде, услуга оказана в другом, а часть платежа относится к авансу.

Команда компании «Вектор» начала с главного вопроса: какие именно расходы включены в те самые 18,6 миллиона? Выяснилось, что финансовый отчёт собирали по бухгалтерским статьям, а не по единой закупочной классификации. Аренда печатных устройств учитывалась в одной статье, тонер — в другой, выезды инженеров — в третьей. При этом в документах встречались как полные названия поставщиков, так и сокращения, торговые марки, названия филиалов и ошибки ручного ввода.

Это не необычная проблема. Данные о закупках часто живут в нескольких местах: в ERP-системе, бухгалтерской программе, реестре договоров, системе заявок, карточных транзакциях, таблицах подразделений. Каждый источник описывает лишь часть картины. Реестр договоров говорит, на каких условиях компания могла покупать. Бухгалтерская система показывает, что было оплачено или отражено к оплате. Заказы и накладные помогают понять, что именно поставлено. Без сопоставления этих источников крупная цифра похожа на улику без контекста.

Важно также договориться, какую именно сумму мы анализируем. Начисленные расходы за период, оплаченные счета и обязательства по действующим контрактам — разные показатели. Если объединить их без пояснений, можно случайно посчитать одну покупку дважды или пропустить расходы, которые пока не оплачены. Налоги, авансы, возвраты, кредит-ноты, валютные пересчёты и внутренние перемещения тоже требуют единых правил. Не обязательно сразу создать идеальную финансовую модель. Нужно хотя бы записать, что включено в выборку, за какой период и как обработаны исключения.

Следы в данных: собрать, очистить, объяснить

Команда «Вектора» выгрузила за двенадцать месяцев счета, заказы и доступные договоры. В выборку включили также расходы по корпоративным картам: небольшие покупки тонера там проходили мимо обычного маршрута закупки. Затем для каждой записи сохранили

исходные данные — как они были в системе. Это важный предохранитель. Если при очистке что-то объединить ошибочно, исходное значение позволит вернуться и проверить решение.

Следующий шаг — привести записи к сопоставимому виду. Здесь легко перепутать аккуратность с точностью. Например, варианты «ОфисПринт», «ООО Офис Принт» и «OfficePrint» могут относиться к одной компании. Но два юридических лица с похожими названиями могут быть разными поставщиками, входить в разные группы или отвечать за разные территории. Поэтому нормализация — это не замена текста по принципу «всё похожее объединить». Она должна сохранять связь между исходной записью, юридическим лицом, брендом и, если это подтверждено, группой компаний.

С категорией расходов та же осторожность. «Картридж», «тонер», «расходные материалы для печати» могут быть близкими наименованиями, но не обязательно обозначают одинаковую закупку. А «обслуживание принтера» иногда включает запчасти и профилактику, иногда — только выезд инженера. Название подсказывает, где искать, но не доказывает, что именно куплено.

Полезно присвоить каждой записи категорию на двух уровнях. Верхний уровень показывает общую картину — например, «управление печатью». Нижний помогает принимать решения — «аренда устройств», «плата за печать», «расходные материалы», «ремонт и обслуживание». Если нужна признанная справочная структура, можно опереться на отраслевые классификаторы, например UNSPSC или CPV, но и готовую таксономию придётся адаптировать к языку и потребностям компании.

Для «Вектора» центральным инструментом стала матрица расходов. Её назначение — не собрать побольше столбцов, а связать в одной строке саму покупку, владельца и условия сделки.

Поле

Что фиксировать

Зачем это нужно

Категория

Общая и детальная категория

Сравнивать похожие покупки, не смешивая несопоставимые

Подразделение и площадка

Кто заказал и где использовал

Понимать владельца потребности и различия между объектами

Поставщик

Юридическое лицо, бренд, группа — если подтверждены

Находить концентрацию и дублирование отношений

Сумма и период

Валюта, правила учёта, даты

Сопоставлять расходы на одной основе

Договор

Номер, срок действия, статус

Проверять, есть ли согласованные условия

Единица измерения

Страница, устройство в месяц, час, заказ
Сравнивать цену за сопоставимый результат

Условия оплаты
Срок, аванс, валюта, индексация, доплаты
Видеть полную коммерческую конструкцию

Качество данных
Полнота и надёжность записи
Не выдавать пробелы в учёте за установленный факт

В выборке обнаружились три способа оплаты. Центральный офис платил фиксированную сумму за устройство в месяц. Два филиала — за каждую напечатанную страницу. Ещё несколько площадок покупали расходники отдельно, а ремонты оплачивали по вызову. Все эти строки можно отнести к печати, но складывать их и сразу сравнивать «цену за принтер» бессмысленно.

Сравнивать не названия, а единицы результата

Когда разрозненные данные собрали в матрицу, команда увидела знакомые названия поставщиков и похожие суммы. Но сходство оказалось обманчивым. В одном офисе месячный тариф включал аренду аппарата, тонер и профилактику; в другом за тонер выставляли отдельный счёт. На одной площадке требовалось обслуживание в течение четырёх часов, на другой допустим был визит на следующий рабочий день. Одни устройства печатали преимущественно чёрно-белые документы, другие регулярно использовали цвет.

Чтобы сравнить варианты, нужно привести стоимость к общей единице и проверить, что именно в неё включено. В случае печати это мог быть расход на страницу с разделением на чёрно-белую и цветную печать, с учётом аренды и обслуживания. Но даже такая нормализация не превращает разные услуги в одинаковые: остаются скорость устройства, объём печати, требования к доступности и качество сервиса.

Команда также проверила условия, которые не всегда видны в строке «сумма»: срок договора, автоматическое продление, порядок изменения цены, валюту, стоимость сверхлимитного объёма, плату за срочный выезд, включены ли детали, кто отвечает за установку, каковы требования к доступности оборудования. В оценке закупки имеет значение не только цена на счёте, но и полная стоимость получения нужного результата и риски, связанные с условиями.

Отсюда — важное правило: сравнение цен начинается только после проверки сопоставимости. «Поставщик А дороже поставщика Б» — ещё не вывод, если у А цена включает расходники и быстрый ремонт, а у Б это оплачивается отдельно. А средняя цена по компании может скрывать совсем разные локальные условия. Это один из вариантов парадокса агрегирования: картина, верная для суммы в целом, меняется, когда расходы разделяют по площадкам, видам услуг или объёмам. Поэтому сводный показатель полезен для навигации, но не заменяет разрез данных.

От наблюдения к проверяемой возможности

После очистки и нормализации команда разложила матрицу по категории, подразделению, поставщику, периоду, договору и единице измерения. Затем задала не один вопрос «где дороже?», а несколько более точных.

Насколько расходы сконцентрированы у поставщиков? В «Векторе» значительную долю оплаты получали два поставщика, хотя часть площадок покупала похожие услуги у других. Это факт о структуре расходов. Сам по себе он не доказывает, что компания платит слишком много: концентрация может быть результатом удачной консолидации. Но она пока-

зывает зависимость от нескольких исполнителей и подсказывает, где проверить условия, альтернативы и устойчивость обслуживания.

Есть ли необъяснимые ценовые различия? На первый взгляд, цена страницы в одном филиале была почти вдвое выше, чем в другом. Это наблюдение. Возможные объяснения — разные тарифы, доля цветной печати, минимальный ежемесячный платёж, объём, срочность обслуживания или то, что часть расходов попала в другую статью. Возможность переговоров появится лишь после проверки этих причин. Если различия сохраняются при одинаковой единице, сопоставимом объёме и требованиях, тогда уже можно обсуждать выравнивание условий.

Повторяются ли небольшие покупки? В нескольких офисах ежемесячно заказывали тонер отдельно, в том числе у разных продавцов. Повторяемость видна в данных. Но это не автоматическое доказательство потерь: отдельные закупки могут быть оправданы удалённостью площадки или срочностью. Зато это хороший повод узнать, как формируется запас, кто отвечает за планирование и какие условия доступны при регулярных заказах.

Какова доля расходов, покрытая договорами? Некоторые платежи удалось сопоставить с действующими контрактами, другие — нет. Отсутствие найденного договора в реестре ещё не означает, что договора не существует: он может быть оформлен на другое юридическое лицо или храниться вне общей системы. Это сигнал к проверке, а не окончательный вывод. При этом важно посмотреть и на договорное покрытие в обратную сторону: контракт может существовать, но не отражать фактические объёмы и привычную практику закупок.

На каждом этапе полезно подписывать выводы одним из трёх ярлыков:

1. Факт: подтверждён данными — например, несколько площадок покупали обслуживание у разных юридических лиц.

2. Гипотеза: правдоподобное объяснение, которое ещё надо проверить — например, разница в тарифах может быть связана с составом оборудования.

3. Возможность: направление для оценки после проверки — например, объединить часть объёмов или пересмотреть модель оплаты.

Это простое разделение защищает от типичной ошибки: увидеть разницу и сразу объявить её переплатой. Диагностика должна помочь задать правильный следующий вопрос, а не подменять ответ.

Первая диагностика без идеальной системы

Ждать, пока компания внедрит единую платформу закупок, обычно не нужно. Для первой проверки достаточно выгрузки из нескольких основных источников, понятных правил и таблицы, которую команда умеет объяснить. Неизвестные значения лучше отметить как неизвестные, чем заполнять догадками. Пропуск в данных — это не приглашение придумать удобный ответ.

При этом полезно измерять качество данных. Можно оценить долю записей, у которых заполнены поставщик, категория, подразделение, договор и единица измерения; отдельно отметить, где суммы не сходятся между источниками или где категория назначена автоматически. Если, скажем, значительная часть строк не привязана к договору, не следует уверенно делать вывод о договорном покрытии всей категории. Сначала нужно улучшить видимость.

Команда «Вектора» свела результаты в паспорт категории. Его можно заполнить за рабочую сессию, а затем уточнять по мере проверки.

Раздел паспорта

Что записать

Название и границы

Что включаем в категорию, а что учитываем отдельно

Период и база анализа

Какие месяцы, суммы и источники использованы

Масштаб

Общий расход, число подразделений, площадок и поставщиков

Основные модели покупки

Например, плата за страницу, аренда, отдельный ремонт

Ключевые условия

Сроки договоров, индексация, доплаты, порядок продления

Качество данных

Что подтверждено, где есть пробелы и допущения

Наблюдения

Концентрация, повторяемость, различия в цене и условиях

Гипотезы и возможности

Что требует проверки, кто и к какому сроку проверяет

К паспорту стоит приложить вопросы владельцам бюджета и пользователям услуги:

- Какой результат мы фактически покупаем и как понимаем, что он нужен?
- Какие требования обязательны, а какие появились «по привычке»?
- Почему выбрана именно такая модель оплаты?
- Что входит в тариф, а что оплачивается отдельно?
- Как прогнозируется объём и кто отвечает за точность прогноза?
- Какие проблемы были с качеством, сроками и доступностью сервиса?
- Что изменится для пользователей, если изменить поставщика или условия?
- Какие покупки проводились вне договора и по какой причине?

Ответы владельцев бюджета важны не меньше, чем цифры. Расходная строка показывает след транзакции, но не всегда рассказывает, ради чего она возникла. Только разговор с теми, кто заказывает и использует услугу, позволяет отличить необходимое условие от исторического багажа.

Для самостоятельного упражнения выберите одну категорию, по которой руководство чаще всего спрашивает «почему так много?». Ограничьте анализ одним годом и соберите хотя бы два источника — например, счета и реестр договоров. Сохраните исходные названия, присвойте категориям единые метки, добавьте подразделения, единицы измерения и условия оплаты. Затем найдите три наблюдения, три гипотезы и одну возможность, которую можно проверить в ближайший месяц. Не обещайте экономию, пока не проверена сопоставимость.

В «Векторе» расследование не закончилось торгом. Оно закончилось более полезной картиной: стало ясно, какие площадки покупают аренду печатного оборудования, какие — плату за объём, а где расходы на расходники и ремонт проходят отдельно. Команда увидела, где данные надёжны, где нужно свериться с владельцами договоров и какие различия действительно заслуживают внимания. Лишь после этого можно было обсуждать изменение условий, а не просить скидку на сумму, смысл которой ещё не раскрыт.

Диагностика расходов — это не поиск виноватого и не соревнование за самую низкую цену. Это способ сделать видимыми потребности, решения и условия, которые прежде были

разбросаны по счетам и таблицам. Когда деньги оставляют след, задача закупок — не просто посчитать его, а установить, куда он ведёт. И только после этого решать, что стоит пересмотреть, объединить или покупать иначе.

Управление потребностью: как не закупать лишнее и задавать правильные требования

— Нам нужны восемь терминалов сбора данных. Новая смена запускается через три недели. Заявку надо отправить сегодня, — сказала Марина, руководитель складского проекта.

— Понял. Чтобы успеть, мне важно проверить не только поставщика. Что должно измениться в работе, чтобы запуск состоялся?

— Мы опять будем обсуждать очевидное? Восемь постов — восемь терминалов.

— Может быть, так и есть. Давайте проверим. Я не хочу задерживать запуск. Хочу убедиться, что мы купим ровно то, что его обеспечит.

Марина помолчала. В ее голосе слышалась не капризность, а усталость человека, который отвечает за срок и уже получил от нескольких коллег вопросы вместо помощи. А у закупщика Антона была своя причина не спешить с заказом: приложенная спецификация указывала конкретную модель, а цена восьми терминалов укладывалась в бюджет. Формально оставалось запросить предложения и выбрать поставщика. Но тогда решение о том, что именно нужно купить, было бы принято еще до начала работы закупок.

В закупке есть момент, когда выбор будто бы уже сделан. Заявка оформлена, количество указано, характеристики перечислены — остается найти того, кто продаст все это быстрее и дешевле. Именно здесь легко спутать исходную просьбу с доказанной потребностью.

Сильный закупщик не начинает с вопроса «Кто продаст?». Он спокойно уточняет: «Какой результат нужен бизнесу — и обязательно ли для него покупать именно это?»

Три слоя одного запроса

В любой заявке полезно различать три вещи.

Потребность — результат, которого бизнесу не хватает. Например: склад должен без задержек фиксировать движение товаров и отгружать заказы с нужной точностью.

Решение — способ получить этот результат. Например: купить терминалы, отремонтировать старые, перераспределить оборудование между площадками, изменить последовательность операций или временно взять устройства в аренду.

Техническая характеристика — свойства выбранного решения. Например: совместимость с системой управления складом, работа в определенном диапазоне температур, время автономной работы, устойчивость к падениям.

Эти уровни часто слипаются. «Нам нужны восемь терминалов» звучит как потребность, хотя это уже выбранное решение и даже заданное количество. «Нужна модель с экраном такого-то размера» — характеристика, которая может быть важной, а может оказаться просто знакомой.

Почему так происходит? Запрос нередко формулирует человек, который лучше всех знает свою работу, но не обязан рассматривать все способы ее организовать. К тому же выбранное решение становится отправной точкой для обсуждения. Поведенческая экономика описывает, как якорь влияет на оценки: если первым прозвучало «восемь устройств», людям проще обсуждать цену восьми, чем заново проверить, нужны ли все восемь. Это не свидетельство некомпетентности заказчика. Это обычная особенность принятия решений — и причина, по которой полезно на минуту отступить от готовой спецификации.

Антон не стал спрашивать Марину: «Зачем вам столько?» Такой вопрос легко услышать как обвинение. Вместо этого он предложил пройти по рабочей задаче: «Расскажите, пожалуйста, как будет выглядеть день после запуска. В какой момент без терминалов работа остановится?»

Разобраться в задаче, не превращая разговор в допрос

Разговор с заказчиком — не экзамен, где закупщик ловит его на ошибке. Это совместная диагностика. Вопросы должны помогать уточнить задачу, а не доказывать, что заявка составлена неверно.

1. Какой результат должен измениться?

Марина объяснила: компания расширяет складскую зону, и товары нужно сканировать при комплектации и отгрузке. Если этого не сделать, возрастет риск ошибок, а часть заказов уйдет позже.

Так конкретнее: речь не просто о новых устройствах, а о надежном учете при росте потока заказов. Это уже позволяет искать разные способы обеспечить результат.

2. Кто, когда и как будет пользоваться решением?

Следом Антон уточнил сроки, график смен, ожидаемую нагрузку и число одновременных операций. Выяснилось, что в заявке было указано восемь устройств — по числу новых рабочих постов. Но сотрудники перемещаются между постами, а пик одновременной работы не совпадает с максимальным числом установленных мест.

Это не повод автоматически сокращать количество. Это повод проверить, сколько устройств действительно понадобится одновременно и каков допустимый резерв. В одних процессах терминал можно передать следующему сотруднику без потери времени. В других общая техника вызовет очереди, ошибки или санитарные проблемы. Ответ зависит от реального режима работы, а не от красивой формулы.

3. На чем основан объем?

Полезно разделить три числа: обычную потребность, пиковую одновременную потребность и обоснованный резерв. Затем посмотреть, что уже есть и может быть использовано.

В случае Марины на другом участке обнаружили два совместимых терминала, которые редко использовали в вечернюю смену. Еще один прибор можно было восстановить после недорогого ремонта. Но прежде чем включать их в расчет, нужно было подтвердить совместимость с системой, состояние аккумуляторов и возможность безопасно перераспределить оборудование.

Количество в заявке — это гипотеза, а не приговор. Но и сокращать его «для экономии» без проверки — такая же ошибка, только с противоположным знаком.

4. Что случится, если не покупать сейчас?

Этот вопрос помогает увидеть цену бездействия. Если запуск зоны сорвется, компания может потерять выручку, нарушить обязательства перед клиентами или перегрузить существующий склад. Если же запуск можно провести с временной схемой, появляется время на ремонт, пилот или поэтапную закупку.

Важно не использовать стоимость бездействия как страшилку, чтобы оправдать любой объем. Ее нужно описывать фактами: какие операции встанут, на какой срок, сколько заказов окажется под риском, есть ли безопасный временный вариант.

Для Марины срок оказался действительно критичным. Но критичным было не наличие восьми новых устройств, а возможность начать работу вовремя и не потерять контроль над отгрузками.

5. Какие есть способы получить тот же результат?

Вместе заказчик и закупщик рассмотрели несколько вариантов:

- перераспределить совместимые устройства между площадками;
- отремонтировать подходящий прибор;
- изменить последовательность работы на части постов, чтобы снизить одновременную потребность;
- проверить решение на пилотном участке;
- купить только недостающее количество, сохранив возможность быстро расширить парк;

- при необходимости использовать временную аренду.

Это не универсальный список и не обязательная лестница, по которой всегда нужно спускаться от «ничего не покупать» к «покупать новое». В одной ситуации ремонт — разумный вариант, в другой он слишком дорог или ненадежен. Смысл в том, чтобы сопоставить несколько реальных путей, прежде чем считать единственным возможным тот, что уже указан в заявке.

6. Что обязательно, а чем можно управлять?

В обсуждении требований Антон попросил разделить характеристики на критичные и гибкие. Совместимость с программным обеспечением и надежная работа в условиях склада оказались обязательными. Конкретная модель, размер экрана и некоторые дополнительные функции — нет, если устройство проходит проверку в реальной рабочей среде.

Так спецификация становится инструментом выбора, а не стеной, через которую проходит только заранее угаданный товар. Для каждой строгой характеристики полезно спросить: какое последствие будет, если ее не соблюсти? Если последствие связано с безопасностью, законом, качеством или работоспособностью процесса, требование, вероятно, действительно критично. Если ответ звучит как «мы всегда так брали» или «так удобнее сравнивать», возможно, перед нами предпочтение, которое стоит проверить.

После проверки компания перераспределила два устройства, восстановила одно и приобрела два новых. При этом команда договорилась проверить фактическую нагрузку после запуска: если временная схема приведет к очередям или ошибкам, парк расширят. Решение не было отказом от потребности. Оно стало более точным способом ее закрыть.

Проверка потребности: короткий маршрут

Для реальной заявки можно использовать такой порядок.

1. Назовите результат. Что должно стать быстрее, надежнее, безопаснее или возможным?

2. Уточните пользователей и срок. Кто будет использовать решение, в какие периоды и к какой дате оно действительно понадобится?

3. Проверьте объем. На каких данных основано количество? Каковы пик, одновременное использование и оправданный резерв?

4. Оцените имеющиеся ресурсы. Что можно повторно использовать, перераспределить, отремонтировать или высвободить?

5. Посчитайте цену бездействия. Что произойдет, если отложить или сократить закупку? На какой срок?

6. Сравните альтернативы. Можно ли изменить процесс, разделить закупку на этапы, арендовать, стандартизировать или купить меньше?

7. Разделите требования. Что обязательно и почему? Что желательно, но допускает варианты?

8. Зафиксируйте решение и условия пересмотра. Что выбрали, на каких допущениях и по каким признакам поймут, что объем надо изменить?

Этот маршрут можно проходить быстро или подробно. Для регулярной закупки низкой стоимости достаточно короткой проверки и подтверждения объема. Для крупного проекта, необычной услуги или оборудования, которое повлияет на производство, стоит уделить анализу больше времени и подключить тех, кто отвечает за безопасность, эксплуатацию и бизнес-результат.

Чек-лист «Покупать или решать иначе»

Проверка

Что записать

Пример вопроса

Обоснование

Бизнес-результат, который требуется получить

Что изменится в работе после решения?

Объем

Расчет потребности, пик, резерв и имеющиеся ресурсы

Почему нужно именно столько?

Срок

К какой дате решение необходимо и почему

Что произойдет, если получить его позже?

Альтернативы

Повторное использование, ремонт, изменение процесса, аренда, поэтапность

Как еще можно обеспечить тот же результат?

Стоимость бездействия

Последствия и срок, в течение которого они возникнут

Что реально потеряет бизнес, если не покупать?

Обязательные требования

Условия, без которых результат или безопасность под угрозой

Какое конкретное последствие обосновывает это требование?

Гибкие требования

Параметры, допускающие выбор или компромисс

Можно ли сравнить предложения по результату, а не по марке?

Потребность бывает не только в оборудовании

Тот же подход работает в разных категориях.

Услуги. Подразделение просит организовать обучение для ста сотрудников. За этим может стоять реальная задача: снизить ошибки в отчетности или подготовить людей к новой процедуре. Стоит выяснить, всем ли сотрудникам нужны одинаковые занятия, кому требуется практика, а кому достаточно инструкции или короткой консультации. Иногда правильный объем — не сто мест на одинаковый курс, а несколько форматов для разных групп.

Материалы. Заказчик может запросить привычный тип упаковки или сырья. Важно понять, какую функцию оно выполняет: защищает продукт, помогает маркировке, соответствует стандарту? Если функцию обеспечит другой материал, это расширяет выбор. Но замена должна быть проверена на качество, совместимость с оборудованием и требования клиента — не только на цену за единицу.

Оборудование. Покупка нового станка может казаться единственным ответом на растущую нагрузку. Однако сначала полезно проверить загрузку текущего парка, простои, переналадку, обслуживание и график заказов. Иногда проблема не в нехватке мощности, а в узком месте рядом — нехватке оснастки, несогласованном графике или долгой переналадке. Иногда выясняется обратное: существующая линия действительно близка к пределу, и новая мощность необходима.

Во всех этих примерах задача закупщика — не объявлять, что бизнес «неправильно захотел». Его задача — помочь отделить цель от первого предложенного способа ее достижения.

Когда экономить на потребности опасно

Управление потребностью не означает «покупать как можно меньше». Неподходящее сокращение объема может обойтись дороже закупки: остановить производство, увеличить брак, перегрузить сотрудников или нарушить требования безопасности.

Особенно осторожная проверка нужна, если решение связано с охраной труда, обязательными нормами, медициной, кибербезопасностью, непрерывностью критических операций или качеством продукции. Также нельзя недооценивать резерв, когда поставка занимает долгое время, аварии трудно предсказать, а отсутствие оборудования грозит значительными потерями.

Здесь полезно задавать не только вопрос «можно ли купить меньше?», но и обратный: «какой запас мощности нужен, чтобы выдержать реальный риск?» Экономия обоснована лишь тогда, когда она не переносит затраты в скрытую форму — простои, срочную доставку, переделки, штрафы, потери качества или выгорание команды.

Чтобы проверка потребности не стала бюрократическим препятствием, важны тон и скорость. Скажите заказчику, что хотите понять его цель, а не оспорить компетентность. Задавайте вопросы в контексте его процесса. Согласуйте срок ответа и не просите повторно подтверждать данные, которые уже есть в компании. Если риск велик или сумма существенна, уделите анализу больше внимания. Если речь о типовой небольшой покупке, не устраивайте исследование рынка на каждую пачку бумаги.

Практика: разберите одну свою заявку

Выберите ближайшую заявку — желательно ту, где количество или спецификация кажутся очевидными. За десять-пятнадцать минут ответьте письменно на шесть вопросов:

1. Какой результат бизнес хочет получить?
2. Кто, когда и в каком объеме будет пользоваться решением?
3. Что уже есть в компании и можно ли это использовать?
4. Что произойдет, если не покупать или отложить решение?
5. Какие два других способа могут дать нужный результат?
6. Какие требования действительно обязательны, а какие допускают выбор?

Затем обсудите ответы с заказчиком. Не приносите ему готовое заключение «покупать нельзя». Принесите варианты: «Можно купить весь объем сразу», «можно проверить пик нагрузки и начать с части», «можно восстановить часть имеющегося парка». Пусть разговор будет о последствиях и результатах, а не о том, кто прав.

Управление потребностью начинается до сравнения предложений. Оно не отнимает у бизнеса право решать и не превращает закупщика в контролера чужих расходов. Оно добавляет к решению еще один важный вопрос: не только у кого купить, но и что действительно нужно, в каком объеме и можно ли получить тот же результат разумнее.

Самая выгодная закупка иногда оказывается той, которую удалось заменить ремонтом, повторным использованием или более точным процессом. Иногда проверка подтверждает, что покупать необходимо — и тогда компания делает это с ясным пониманием объема, сроков и требований. В обоих случаях закупки работают не на движение заявки, а на результат бизнеса.

Совокупная стоимость владения: как видеть полную цену решения

В понедельник на совещании начальник производства кладёт на стол две сметы. Первая — на 1,2 миллиона рублей. Вторая — на 1,65. Оборудование выглядит сопоставимым, производительность обещают одинаковую, срок службы — не меньше пяти лет. Разница в цене кажется такой ясной, что обсуждать почти нечего. «Берём первое», — говорит кто-то. «Зачем платить лишние четыреста пятьдесят тысяч?»

Через год выясняется, что к дешёвому оборудованию понадобились отдельные монтаж и интеграция, обучение операторов, выездной сервис и специальные расходники. Поставки расходных материалов зависят от одного поставщика. Остановки линии случаются чаще, чем ожидали, а договор на обслуживание покрывает не все необходимые работы. Вторая смета по-прежнему выглядит дорогой — только теперь её сравнивают уже не с ценой первой, а с ценой стопкой счетов.

Так работает ценник: он показывает сумму на входе, но не стоимость решения на всём пути. В закупках этот путь важно видеть заранее.

Цена покупки и цена владения

Совокупная стоимость владения, или ТСО (Total Cost of Ownership), — это оценка расходов, связанных с приобретением и использованием решения за выбранный период. Для оборудования в расчёт могут входить не только цена покупки, но и доставка, монтаж, настройка, обучение, обслуживание, энергия, материалы, простои и утилизация.

Упрощённая структура выглядит так:

ТСО = затраты на приобретение + релевантные затраты жизненного цикла – обоснованная остаточная стоимость.

Это не магическая формула, которая выдаёт единственно верное число. Это каркас для честного сравнения. Он помогает увидеть, какие затраты возникают, когда они возникают и какие допущения стоят за оценкой.

В нашем примере сравнивают два маркировочных комплекса для упаковочной линии. Оба решения предварительно подходят по производительности, но окончательную техническую сопоставимость ещё предстоит подтвердить. Компания планирует использовать оборудование пять лет, в две смены. Суммы в расчёте указаны в тысячах рублей и отражают оценку в сегодняшних ценах: инфляцию и стоимость денег во времени пока не учитывают.

Период

Статья затрат

Предложение А

Предложение Б

Источник, допущение и неопределённость

На старте

Покупка оборудования

1 200

1 650

Коммерческие предложения. Проверить срок действия цены и одинаковый ли состав поставки.

На старте

Монтаж и интеграция

370

150

Оценка поставщиков после предварительного обследования площадки. Диапазон: А — 300–450; Б — 120–220.

На старте

Обучение

60

35

Стоимость обучения операторов и наладчиков. Возможный диапазон: А — 50–90; Б — 30–60.

Ежегодно, 5 лет

Обслуживание

950

425

Тариф по договору: А — 190 в год, Б — 85. Диапазон годовых затрат: А — 160–240; Б — 70–110. Проверить, включены ли запчасти и выезды.

Ежегодно, 5 лет

Расходные материалы

1 300

725

Расчёт по объёму производства и цене единицы: А — 260 в год, Б — 145. Диапазон: А — 220–320; Б — 120–185.

Ежегодно, 5 лет

Энергия

500

325

Инженерная оценка потребления при одинаковой загрузке: А — 100 в год, Б — 65. Диапазон: А — 80–130; Б — 50–85.

Ежегодно, 5 лет

Ожидаемая стоимость простоев

800

275

Оценка производства: часы остановок × стоимость потерянной производственной возможности. Диапазон: А — 100–260 в год; Б — 30–110.

Разово, при запуске

Риск затрат из-за срока поставки

0

150

Комплекс Б может быть готов к запуску позже нужной даты. Операции оценивают возможные временные расходы в 300 при вероятности 50%: ожидаемая оценка — 150. Возможный диапазон: 0–300.

В конце 5-го года

Утилизация

90

50

Оценка демонтажа и вывоза. Диапазон: А — 50–130; Б — 30–80.

В конце 5-го года

Остаточная стоимость

0

–150

Возможная цена перепродажи Б после пяти лет; оценка — 150, диапазон — 80–200.

Значение вычитается из затрат.

За 5 лет

Итого, без дисконтирования

5 270

3 635

Расчёт по центральным оценкам, а не гарантия будущих расходов.

На первый взгляд предложение Б дороже: покупка, монтаж и обучение вместе обходятся в 1,835 миллиона рублей против 1,63 миллиона у предложения А. Разница на старте — 205 тысяч. Но ежегодные расходы по центральным оценкам составляют 710 тысяч для А и 350 тысяч для Б. За пять лет более высокая начальная цена превращается в заметно меньшую совокупную стоимость. Даже с учётом ожидаемых затрат из-за срока поставки и расходов в конце срока службы предложение Б в этом примере дешевле примерно на 1,635 миллиона рублей.

Это сравнение ещё не означает, что нужно немедленно выбрать Б. Оно означает, что вопрос «у кого ниже цена оборудования?» заменён более полезным вопросом: «какое решение обойдётся бизнесу дешевле при одинаковом результате и заданных условиях использования?»

Сначала очертите границы расчёта

ТСО легко испортить ещё до того, как появится первая цифра. Один поставщик указывает цену оборудования, другой — цену комплекта с настройкой. Один расчёт сделан на год, другой — на весь срок эксплуатации. Где-то учли три смены, где-то одну. В результате сравнивают не предложения, а разные наборы предположений.

Перед расчётом зафиксируйте пять границ.

1. Какой результат должен обеспечивать вариант? Например, маркировка определённого количества упаковок с заданным качеством. Если один комплекс не справляется с нужной скоростью или точностью, дешевизна не делает его подходящим.

2. Какой период сравниваем? Пять лет, срок договора, ожидаемый срок службы? Если один вариант служит три года, а другой — восемь, нельзя без поправок сравнить их расходы за пять лет: потребуется учесть замену, остаточную стоимость или выбрать общий горизонт.

3. При какой загрузке? Число смен, объём выпуска, число пользователей, рейсов или обращений меняет структуру расходов. Учитывайте одинаковый объём работы для всех вариантов.

4. Чьи затраты считаем? Только платежи поставщику или ещё и внутренние ресурсы бизнеса — время инженеров, операторов, службы информационных технологий? Это разные, но возможные точки зрения. Главное — назвать её и применять одинаково.

5. Какие условия считаем общими? Валюта, налоги, инфляция, условия оплаты, доставка, требования к площадке. Если расходы одинаковы для всех вариантов и не влияют

на решение, их иногда можно исключить из сравнительной модели. Но нельзя исключить их у одного поставщика и незаметно включить у другого.

Граница расчёта — не стремление вписать в таблицу всё, что когда-либо происходило в компании. Она нужна, чтобы учитывать только затраты, связанные с решением, и не подменять сравнение общей финансовой картиной организации.

Где искать расходы

Поставщикское предложение — только один источник данных. Для полной картины нужны ещё техническая служба, производство, эксплуатация, финансы, логистика и специалисты, которые будут пользоваться решением.

Для оборудования проверьте доставку, монтаж, подготовку помещения, электрические подключения, интеграцию, обучение, запасные части, плановое и внеплановое обслуживание, расходные материалы, энергопотребление, простои и утилизацию. Для программного обеспечения важны интеграция, миграция данных, лицензии, поддержка, обновления, обучение, выход из договора и перенос данных к другому поставщику. В услугах могут иметь значение командировочные расходы, мобилизация, надзор, минимальный объём заказа и внутреннее время сотрудников, которые сопровождают исполнителя.

Учитывать надо не всё подряд, а то, что различается между вариантами или заметно влияет на решение. Если оба поставщика берут одинаковую плату за обязательный аудит площадки, этот расход может не менять рейтинг предложений. Если же одному требуется отдельный фундамент, а другому нет, умолчать об этом нельзя.

Отдельное внимание — двойному счёту. Если договор обслуживания уже включает запчасти, не добавляйте их второй раз как отдельную статью. Если стоимость расходников рассчитана по объёму выпуска, не прибавляйте к ней ещё один общий платёж за те же материалы. Если простой оценён через потерю производственной маржи, не учитывайте параллельно ту же потерю как недополученную выручку, если это два описания одного ущерба. Если монтаж включён в поставку, не записывайте его отдельно без проверки состава цены.

Для каждой строки полезно спросить: «Что именно здесь посчитано и где это уже могло появиться ещё раз?» Это простой контроль, который нередко экономит больше времени, чем сложная электронная таблица.

Простои и другие последствия

Простой — не обязательно строка в счёте поставщика, но он может стать вполне реальным расходом для бизнеса. Оценивать его лучше не по выручке, которая могла бы поступить, а по стоимости потерянной возможности: например, по маржинальному доходу, который предприятие не получило, или по затратам на дополнительную смену, срочную доставку и стороннюю обработку заказа.

Но не всякое предположение о простое нужно сразу превращать в точную денежную цифру. Сначала проверьте, есть ли надёжные данные: журналы остановок, отчёты о ремонтах, статистика по похожему оборудованию, договорные показатели доступности. Если данных мало, укажите диапазон и источник оценки.

То же относится к срокам. В нашем примере предложение А можно ввести в работу примерно за семь недель, предложение Б — за восемь–десять, а производству нужен запуск через восемь недель. Это не просто календарная заметка: задержка может потребовать временного производства на стороне. Такая статья отделена в таблице от годовых простоев уже работающего оборудования, потому что это разные события. Оценка 150 тысяч получена как ожидаемое значение: 300 тысяч возможных дополнительных расходов, умноженные на оценённую вероятность 50%.

Ожидаемая стоимость помогает сопоставить сценарии, но не должна маскировать важный риск. Последствие, которое случается редко, но способно остановить завод или нарушить обязательства перед клиентом, разумно показать отдельным сценарием. Для него может потре-

боваться не только денежная оценка, но и план снижения риска: резервное оборудование, гарантированный срок, запас материалов или условие договора.

Неопределённость — часть расчёта

Таблица с точными числами выглядит убедительно. Но если стоимость обслуживания оценена «примерно», а срок эксплуатации взят из презентации продавца, лишние знаки после запятой не делают расчёт точнее.

Показывайте центральную оценку вместе с диапазоном, когда исходные данные неопределённые. Для расходников в примере диапазон цены и объёма потребления важен: если поставщик Б поднимет цену или линия потребует большего объёма материалов, экономия уменьшится. Это основание обсудить фиксацию цен, индексацию, условия поставки и наличие альтернативных расходников.

Проведите простую проверку чувствительности: измените по очереди те допущения, которые сильнее всего влияют на результат. Например:

- что произойдёт, если оборудование используют не две смены, а одну;
- насколько вырастут затраты, если потребление материалов окажется выше плана;
- какой эффект будет у задержки запуска;
- останется ли преимущество, если остаточную стоимость не удастся получить;
- насколько увеличится стоимость владения при более частом обслуживании.

В нашем расчёте предложение Б экономит около 360 тысяч рублей в год по регулярным расходам. Если его эксплуатация окажется дороже плана, разрыв будет постепенно сокращаться. Удобно определить порог, после которого вывод может измениться, а затем направить усилия на подтверждение именно тех данных, которые ближе всего к этому порогу. Не нужно одинаково подробно изучать каждую строку: важнее всего те, что способны перевернуть решение.

Не складывайте механически все минимальные значения диапазонов в одну «оптимистичную» сумму, а все максимальные — в одну «пессимистичную». Такая сумма может описывать невозможную комбинацию: например, максимальное потребление при минимальной загрузке. Лучше рассматривать связанные сценарии — базовый, неблагоприятный и благоприятный — и указывать, какие предположения в каждом из них меняются.

Когда учитывать стоимость денег во времени

Деньги сегодня и через пять лет — не одно и то же. Их можно вложить, они могут потратить покупательную способность, а будущие платежи могут оказаться более или менее ценными для компании, чем сегодняшние. Если сроки платежей и расходов существенно различаются, применяют дисконтирование: будущие затраты приводят к стоимости на дату сравнения.

В общем виде расчёт записывают так:

ТСО = первоначальные затраты + сумма приведённых будущих затрат – приведённая остаточная стоимость.

Для каждого года будущие расходы делят на соответствующий коэффициент дисконтирования. Ставку и подход выбирают вместе с финансовой службой. Важно не смешивать сопоставимые величины: например, денежные потоки в текущих ценах с номинальной ставкой, в которой уже заложена инфляция. В таблице примера расчёт оставлен без дисконтирования — так проще увидеть структуру и проверить арифметику. Для крупного инвестиционного решения пятилетний поток обычно стоит посчитать также с согласованной ставкой.

ТСО помогает выбрать — но не выбирает за вас

Самая низкая совокупная стоимость тоже не всегда означает лучший вариант. Оборудование должно соответствовать задаче, обеспечивать требуемое качество, выдерживать нужную нагрузку и укладываться в обязательные требования безопасности. Если цена привлекательна, но поставщик не способен подтвердить надёжность или обеспечить критически важный сервис, цифра в итоговой строке не отменяет риска.

Разумно разделять два вопроса. Сначала проверить, проходит ли решение обязательные требования: функциональность, качество, безопасность, сроки и необходимые уровни сервиса. Затем сравнивать ТСО среди приемлемых вариантов, одновременно оценивая риск и последствия выбора. Экономике следует считать на сопоставимой основе, а качество и критические ограничения — проверять отдельно, а не растворять в одной общей оценке.

Перед тем как открыть следующую таблицу, возьмите две реальные сметы и проведите короткое упражнение:

1. Запишите, какой одинаковый результат должны обеспечить оба предложения, при какой загрузке и за какой срок.
2. Отметьте все затраты на старте, ежегодные расходы и расходы в конце использования.
3. Для каждой строки укажите источник, допущение и, если нужно, диапазон.
4. Проверьте, не включена ли одна и та же услуга или потеря дважды.
5. Измените несколько ключевых допущений и посмотрите, сохраняется ли вывод.
6. Отдельно зафиксируйте требования, которым вариант обязан соответствовать независимо от цены.

Именно здесь закупка перестаёт быть сравнением двух цифр в верхней строке коммерческого предложения. Она становится сравнением двух способов получить нужный бизнесу результат — со всеми платежами, последствиями и неопределённостью на протяжении срока использования.

Полная стоимость не всегда видна сразу. Её приходится собирать по частям: из договоров, данных эксплуатации, инженерных оценок, условий рынка и здравого смысла. Но даже приблизительный расчёт, в котором ясно названы границы и допущения, обычно полезнее точной суммы, построенной на неполной картине. Когда такие сравнения становятся регулярной практикой, следующий важный вопрос — не только сколько стоит решение, но и какой подход к закупке подходит именно этой категории.

Категорийная стратегия: как выбирать подход к разным видам закупок

В понедельник утром специалист по закупкам компании «СеверМаш» получил два сообщения. В первом просили срочно согласовать заказ на бумагу, ручки и папки. Сумма была небольшой, но заявка уже прошла четыре круга согласования и застряла у руководителя, который находился в командировке. Во втором сообщении начальник производства предупреждал: запасной контроллер для ключевого станка почти закончился. Его поставляла одна компания, срок изготовления составлял несколько месяцев, а конструкция была привязана к конкретной модели оборудования.

Бумагу можно было купить у десятков поставщиков. Без контроллера станок мог остановиться. Но компания обращалась с обеими покупками почти одинаково: одна процедура, похожие сроки, одинаковая логика контроля.

Проблема была не в том, что кто-то плохо работал. Проблема была в самой системе: она распределяла внимание по правилам, а не по значимости закупки. На мелочи уходило слишком много усилий, а зависимость, способная нарушить производство, оставалась почти незаметной.

Не одна процедура на все случаи

Универсальная процедура полезна: она задает понятный порядок, защищает от произвола и помогает соблюдать требования компании. Но процедура отвечает на вопрос «как провести закупку», а не на вопрос «какого результата мы хотим добиться в этой категории».

Категорийная стратегия — это регулярное управление группой взаимосвязанных расходов: что именно бизнес покупает, зачем, на каких рынках, с какими рисками и какими возможностями изменить результат. Категория — не просто строка в бухгалтерском справочнике и не перечень поставщиков. Это покупки с общими потребностями, характеристиками предложения или условиями рынка. Например, не только «комплектующие», а «сертифицированные электронные компоненты для конкретных производственных линий», если у них общие технические ограничения и источники поставок.

Стратегия нужна не для красивой презентации. Она помогает решить, где стоит добиваться конкуренции, где — упрощать процесс, где — страховать непрерывность, а где — вместе с поставщиком улучшать продукт или технологию.

Эта мысль лежит в основе известных моделей категорийного управления, в том числе матрицы Кральича, предложенной в 1983 году. Она сопоставляет влияние закупки на бизнес со сложностью рынка поставщиков. Матрица полезна не как автоматический генератор решений, а как способ задать правильные вопросы. Координаты не отменяют анализа: низкая сумма не всегда означает низкий риск, а большое число поставщиков не всегда означает реальную конкуренцию.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.