

КАК РАЗВИТЬ ПОСТАВЩИКА?

Эффективное управление цепочкой поставок – важнейшая задача для менеджмента современного предприятия, вне зависимости от его размера и сферы деятельности. Обеспечение качества в каждом ее звене – сырье, комплектующие, технологии, услуги, – гарантирует достижение запланированного уровня качества готовой продукции. Практика показывает, что для реализации этой цели необходима в том числе целенаправленная и кропотливая работа с поставщиками по внедрению современных стандартов и техник, росту компетентности персонала.



О том, какие работы ведутся в данном направлении на одном из ведущих предприятий металлургической отрасли республики, рассказал заместитель генерального директора по коммерческим вопросам ОАО «Белорусский металлургический завод – управляющая компания холдинга «Белорусская металлургическая компания» Александр Сакович.

– Александр Викторович, насколько актуальна проблема развития поставщиков для Вашего предприятия?

Работа с поставщиками – одно из важнейших направлений в деятельности любого промышленного предприятия. Так, ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга "БМК"» только в 2020 г. на поставку ресурсов и обеспечение бесперебойных технологических процессов всех производств (сталеплавильного, сортопрокатного, трубопрокатного, метизного, вспомогательного) имело договорные связи более чем с 1 300 контрагентами из Беларуси, России, Украины, Казахстана, Армении, Австрии, Китая, Сербии, Франции и других стран. География хозяйственных отношений – более 25 стран, от Италии до Монголии, Китая и США. Номенклатурный ассортимент товаров, закупаемых ОАО «БМЗ» для собственных нужд, насчитывает более 10 000 наименований:

- стратегическое сырье – это металллом разных видов и категорий, ферросплавы, цветные металлы и продукция из них, огнеупорные материалы и изделия для машин непрерывного литья заготовок (МНЛЗ), графитированные электроды, окатыши, чугун, горячбрикетированное железо;
- оборудование, запчасти, инструмент, оборудование, требующее монтажа для возведения, модернизации, реконструкции объектов;

– товары для эксплуатационных нужд завода, охраны труда, товары медицинского назначения, комплектующие для печатного производства и др.

Кроме товаров, БМЗ производит закупки работ и услуг: проектно-изыскательские, строительно-монтажные, пусконаладочные, ремонтные работы; услуги по диагностике, обслуживанию оборудования и иные.

На ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга "БМК"» действует система менеджмента качества, соответствующая требованиям ISO 9001, которая охватывает все области и бизнес-процессы деятельности предприятий, в том числе и системную работу с поставщиками. В компании разработаны, утверждены и действуют корпоративная политика, этический кодекс, кодекс ответственного поставщика, Политика устойчивого развития. Руководство по качеству для поставщика (далее – РКП) размещено на внешнем сайте компании www.belsteel.com. Оно разработано с целью координации совместного бизнеса с поставщиками товаров, работ и услуг для предприятия на основе Этического кодекса БМЗ. В РКП оговорено обеспечение получения от поставщика информации о сертификации системы менеджмента качества на соответствие требованиям ISO 9001 или его национального аналога.

Как уже отмечалось, одна из важных областей в достижении успешных результатов производства – это закупки и соответствующая системная работа с поставщиками. Для этой области разработан и действует стандарт предприятия СТП 840-КСМ-7.4-2012 «Закупки. Порядок работы с поставщиками».

К слову, Кодекс поставщика на нашем предприятии был разработан в рамках сертификации БМЗ как ответственного поставщика строительной продукции по требованиям британского

стандарта BES 6001 и схеме сертификации устойчивого производства конструкционной стали (SCS CARES).

– Каким образом осуществляется выбор поставщиков? По каким критериям Вы их оцениваете, какие предъявляете требования?

Основная доля процедур закупок производится на открытых торговых площадках Республики Беларусь: информационная система Республики Беларусь на сайте Национального центра маркетинга и конъюнктуры цен (www.icetrade.by) и Белорусская универсальная торговая биржа. При регистрации на данных торговых площадках любой поставщик может участвовать в процедурах закупок. Согласно подпункту 2.5 пункта 2 постановления Совета Министров Республики Беларусь от 15 марта 2012 г. № 229 «О совершенствовании отношений в области закупок товаров (работ, услуг) за счет собственных средств» покупатель не допускает не предусмотренное законодательством ограничение доступа поставщиков (подрядчиков, исполнителей) к участию в процедуре закупки. БМЗ проводит процедуры закупок открытые, гласные и прозрачные в условиях честной конкуренции. В процедурах закупок по выбору поставщика, проводимых комиссионно, на БМЗ все поставщики равны, независимо от страны регистрации и статуса: производитель, официальный представитель либо сбытовая организация.

Выбор поставщиков выносится на рассмотрение независимых комиссий: конкурсной, по выбору поставщика по конкурентному либо по конъюнктурному листам, по проведению процедур переговоров и подрядных торгов. Процедура оценки квалификаций и полномочий претендентов, их финансового и экономического состояний, коммерческой и технической частей предложений осуществляется в соответствии

с требованиями, изложенными в Порядке закупок товаров (работ, услуг) за счет собственных средств на ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга "БМК"».

Главными критериями при согласовании технико-коммерческих предложений потенциальных поставщиков являются: соответствие предложенных технических показателей условиям, заявленным в техническом задании к закупке; рыночные цены; приемлемые сроки поставки; экономически выгодные условия оплаты и доставки.

Сравнение ценового фактора предложений потенциальных поставщиков производится на равных условиях поставки, с переводом в один вид валюты и с учетом формы оплаты.

Для выполнения поставленных Министерством промышленности Республики Беларусь задач обеспечивается исключение посреднических структур в закупках, максимальное привлечение отечественных производителей в процедуры закупок.

БМЗ при проведении процедур закупок стремится к расширению конкурентной среды и обязательному привлечению к участию изготовителя. При выборе поставщика с предложенными равными условиями и ценами комиссия по выбору поставщика отдает предпочтение изготовителю.

Стоит рассказать и о самой процедуре оценки поставщиков. На БМЗ она осуществляется два раза в год по собственной методике. При оценке учитывается следующее:

- соответствие продукции установленным требованиям ТНПА с расчетом индекса качества поставленного товара (IQL), учитывающего наличие системы менеджмента качества у поставщика, системы управления окружающей средой (СУОС), системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда (СМОЗиБТ), системы со-

циальной ответственности, долю поставок продукции с отклонениями в общем числе поставок с учетом коэффициента значимости отклонения;

- соблюдение объема и сроков поставок продукции (логистика поставок);

- количество случаев дополнительного (экстренного) фрахта;

- степень лояльности поставщика к заводу и выполнение корректирующих действий.

В случае выявления отклонений по результатам входного контроля поставленных сырья/материалов и т. д. либо по результатам использования в производстве поставщики предоставляют в течение 30 дней с момента выявления несоответствия корректирующие действия в формате отчета 8 дисциплин (8D).

Оценка поставщиков услуг осуществляется по итогам года также по разработанным методикам (для каждого вида услуг своя ввиду их специфичности).

– Отвечает ли Вашим запросам законодательная основа при проведении закупок, в частности Закон Республики Беларусь «О государственных закупках товаров (работ, услуг)»? Какие его положения, на Ваш взгляд, необходимо доработать, исходя из практики применения?

Положения действующих в этой области документов нас в основном удовлетворяют. В то же время завод ведет активную работу с представителями государственных органов и бизнес-сообществ в рамках опросов, совместных обсуждений и мнений по вопросам изменений в нормативные правовые акты по закупкам. Такой подход позволяет совершенствовать законодательство с учетом реального практического опыта предприятия.

Если говорить предметно, то сейчас, на наш взгляд, есть необходимость внесения дополне-

ния в упомянутое ранее постановление Совета Министров Республики Беларусь от 15 марта 2012 г. № 229 «О совершенствовании отношений в области закупок товаров (работ, услуг) за счет собственных средств», в частности в приложение 1 «Перечень товаров (работ, услуг), на закупки которых за счет собственных средств не распространяется действие постановления Совета Министров Республики Беларусь». Например, речь идет о процедуре выбора поставщика услуг по сертификации. Проведение ее с применением конкурсов и других видов конкурентных процедур закупок – достаточно длительный процесс и, к сожалению, он не исключает выбор поставщика услуг, имеющего не очень высокий рейтинг. Для БМЗ же, который экспортирует более 80 % выпускаемой продукции в десятки стран мира, очень важно иметь возможность максимально оперативно проводить процедуры сертификации. Причем важно, чтобы этим процессом занимались авторитетные организации, что напрямую отражается на имидже предприятия и его конкурентоспособности на определенном рынке. С соответствующим обоснованием БМЗ обратился в Республиканскую ассоциацию предприятий промышленности «БелАПП».

Ряд предложений, которые смогут отрегулировать некоторые имеющиеся несоответствия между требованиями международного рынка и нормативной правовой базой Беларуси, был также направлен в Гомельский областной Союз нанимателей.

– Есть ли особенности в работе с отечественными и зарубежными организациями-поставщиками?

К работе с поставщиками независимо от страны регистрации, их статуса, БМЗ имеет идентичную стратегию, которая изложена в Порядке закупок товаров (работ, услуг) за счет собственных

средств на ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга "БМК"» и в Руководстве по качеству для поставщика. Эти основные документы в свободном доступе размещены на внешнем сайте компании www.belsteel.com. Любой потенциальный поставщик, вступающий в процедуру закупки либо в торговые отношения с компанией, может изучить, какая стратегия, подходы, требования предъявляются к поставщику.

При закупке импортных товаров предварительно проводится мониторинг имеющихся отечественных аналогов и с учетом этого принимается окончательное решение.

– Какую помощь оказываете для развития поставщиков (научно-техническую, организационную, финансовую)? Необходимо ли это?

Огромную работу в координации развития межведомственной, межгосударственной кооперации осуществляет Министерство промышленности Республики Беларусь, через которое осуществляется развитие партнерских отношений не только с отечественными изготовителями, но и субъектами хозяйствования государств – членов Евразийского экономического союза и иных стран Европы и Азии. БМЗ участвует в различных совместных проектах по развитию новых производств, новых товаров.

Закупочными службами, техническими специалистами, исследовательским центром БМЗ и предприятиями, входящими в состав «БМК», на постоянной основе ведется совместная работа с отечественными производителями по разработке и внедрению производств отечественных аналогов импортной продукции. Например, между заводом и ОАО «МПЗ» была разработана Программа по освоению и внедрению в оборудование ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга "БМК"» изделий нового

и специального исполнения ОАО «МПЗ» на 2020 год, которая касается изготовления новых видов подшипников для использования БМЗ в оборудовании сталеплавильного, прокатного, трубопрокатного и метизного производств.

Такие программы по освоению новых товаров развиваются и с зарубежными партнерами в виде применения опытных партий ресурсов в производстве БМЗ, совместной доработке их до технических параметров и требуемого качества.

Стоит отметить, что завод не прекращает договорные и партнерские отношения при малейших отклонениях в поставляемых ресурсах. При необходимости и выявлении отклонений качества поставляемых товаров разрабатываются карты контроля, карты отклонений, мероприятия, программы взаимодействия, анализ и отчеты 8D (системное исключение проблем). Высококвалифицированные специалисты по управлению качеством постоянно актуализируют стандарты предприятия и другие локальные нормативные акты в соответствии с международными стандартами, а все сотрудники предприятия поддерживают функционирование системы менеджмента качества.

– В чем, по-Вашему, выражается эффективность работы с поставщиками? Какие инструменты, технологии помогают этого достичь?

Эффективность работы с поставщиками достигается при доверительных, равноправных, долгосрочных хозяйственных связях, соблюдении интересов партнеров и взаимовыгодном сотрудничестве. Переговоры, личные авторитетные контакты, достижения компромиссов и соглашений, соблюдение обязательств и интересов сторон, двухсторонние аудиты – это и есть

инструменты в достижении добропорядочных отношений и эффективности работы партнеров в современном бизнесе.

Примером таких взаимовыгодных и эффективных отношений с поставщиками является история сотрудничества БМЗ с итальянской компанией Danieli. В свое время она поставляла оборудование для строительства завода и на протяжении всей истории предприятия участвовала в его модернизациях. Одним из последних масштабных проектов сотрудничества стало строительство сортопрокатного цеха № 2, основным поставщиком технологии и оборудования для которого выступала данная компания.

Говоря об инструментах, позволяющих БМЗ выстраивать эффективную работу с партнерами, стоит сказать и о конференции поставщиков, проводимой заводом с 2011 г. Это масштабный форум, который собирает ключевых поставщиков завода со всего мира. Помимо награждения лучших поставщиков, мероприятие подразумевает встречи и круглые столы со специалистами завода. В ходе общения поставщики получают четкое представление о перспективах развития завода, а значит, и о том, какие требования будут к ним предъявляться в будущем.

– Будет ли совершенствоваться это направление? Какие новации предполагаете использовать в перспективе?

Сегодня, в непростое для нас всех время, когда пандемия не позволяет проводить контактные встречи и переговоры, развиваются новые отношения с применением современных IT-систем, WEB-конференций, семинаров, переговоров. Специалисты БМЗ постоянно совершенствуют свои знания, обучаются современным методам ведения партнерских отношений. Это позволяет в данное стремительное время об-

ладать всеми навыками современного логиста (менеджера, трейдера) и достойно представлять свое предприятие, сохранять его имидж, а главное – быстро и эффективно исполнять свои задачи, направленные на бесперебойное обеспечение качественными и конкурентными ресурсами от надежных и одобренных поставщиков. БМЗ практикует составление перечня одобренных поставщиков, – поставщики, зарекомендовавшие себя как лучшие по качеству товара (не имеют рекламаций), и не имеющие нареканий в отношении сроков поставки в отчетном году. Одобренным поставщикам в поставке стратегического сырья сталеплавильного производства отдается предпочтение при выборе поставщика. Ценообразование стратегического сырья сталеплавильного производства формируется на формульной основе с применением котировок мировых бирж и рынков.



Такая системная многосторонняя работа с поставщиками и позволяет сохранять долгосрочные взаимовыгодные связи. Важным аспектом в работе ОАО «БМЗ» в области закупочной логистики является обязательная обратная связь: мы стараемся не оставить без внимания ни одно обращение. Поэтому имеем много надежных партнеров.

ОБ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ЗАКУПОК В ТОМ ЧИСЛЕ С УЧЕТОМ ТРЕБОВАНИЙ ТЕХНИЧЕСКИХ НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ АКТОВ

Н. А. ГУРИНОВИЧ, начальник управления государственных закупок Министерства антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь

При закупках товаров (работ, услуг) в зависимости от источника финансирования, правового статуса лица, производящего закупку, и установленных законодательством изъятий применяется либо законодательство о государственных закупках, либо законодательство о закупках

за счет собственных средств, либо общий порядок, установленный гражданским законодательством.

При этом законодательством о государственных закупках и закупках за счет собственных средств предусмотрены разные способы заку-

пок, в зависимости от которых устанавливаются основные критерии оценки и сопоставления предложений участников.

Стоит отметить, что при закупках за счет собственных средств критерии и способы оценки и сравнения предложений участников процедуры закупки, а также требования к предмету закупки и участникам определяются закупочной организацией самостоятельно исходя из своих потребностей.

Причем республиканские унитарные предприятия, государственные организации, объединения или иные юридические лица, имущество которых находится в республиканской собственности, либо хозяйственные общества, в уставных фондах которых более 25 % акций (долей) принадлежит Республике Беларусь или организациям, имущество которых находится в республиканской собственности, должны осуществлять такие закупки, руководствуясь постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 15 марта 2012 г. № 229 «О совершенствовании отношений в области закупок товаров (работ, услуг) за счет собственных средств».

В части же государственных закупок, т. е. закупок полностью или частично за счет бюджетных средств и (или) средств государственных внебюджетных фондов, необходимо учитывать следующее.

Законом Республики Беларусь от 13 июля 2012 г. № 419-З «О государственных закупках товаров (работ, услуг)» (далее – Закон) предусмотрены следующие виды процедур государственных закупок: открытый конкурс (в том числе в виде двухэтапного конкурса и конкурса с ограниченным участием), закрытый конкурс, электронный аукцион, процедура запроса ценовых предложений, процедура закупки из одного источника, биржевые торги.

При проведении электронных аукционов, запросов ценовых предложений и биржевых торгов участник-победитель определяется только исходя из цены предложения, если он соответствует требованиям процедуры закупки.

В то же время при проведении открытого или закрытого конкурсов, а также процедуры закупки из одного источника участник-победитель может выбираться не только исходя из цены предлагаемого им товара (работы, услуги).

Так, например, постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 2 июля 2019 г. № 449 «Об установлении критериев, способа оценки и сравнения предложений участников открытого и закрытого конкурсов» установлено, что при проведении открытого конкурса (в том числе в виде двухэтапного конкурса и конкурса с ограниченным участием), закрытого конкурса применяются стоимостные и нестоимостные критерии оценки и сравнения предложений. При этом к нестоимостным критериям оценки, помимо прочего, относятся потребительские, функциональные, технические, качественные, экологические и эксплуатационные характеристики предмета государственной закупки.

Соответственно, заказчик в зависимости от характеристики закупаемых товаров, своих потребностей и требований законодательства определяет критерии оценки и сравнения предложений.

Кроме того, во всех видах процедур, с учетом абзаца восьмого пункта 4 статьи 21 Закона, заказчик вправе устанавливать требования к приобретаемому товару, в том числе к его качеству, а также устанавливать требования к гарантийному сроку товаров (работ, услуг) и (или) объему предоставления гарантий их качества,

гарантийному обслуживанию товаров, расходам на обслуживание и (или) эксплуатацию товаров.

Также согласно абзацу шестому пункта 4 статьи 21 Закона при описании предмета государственной закупки заказчик должен при необходимости в соответствующие документы, предоставляемые для подготовки предложения, включать спецификации, планы, чертежи, эскизы, фотографии, результаты работы, тестирования, требования, в том числе в отношении проведения испытаний, методов испытаний, упаковки, маркировки, этикеток, подтверждения соответствия, процессов и методов производства, в соответствии с требованиями нормативных правовых актов, в том числе обязательных для соблюдения технических нормативных правовых актов.

В свою очередь требования, предъявляемые к участникам при проведении процедуры государственной закупки, установлены в пункте 2 статьи 16 Закона. Одним из таких требований является соответствие требованиям, установленным законодательством, к юридическому или физическому лицу, в том числе индивидуальному предпринимателю, осуществляющему поставку товаров (выполнение работ, оказание услуг), являющихся предметом государственной закупки (абзац второй пункта 2 статьи 16 Закона).

Соответственно, при описании предмета государственной закупки и установлении требований к участникам заказчик руководствуется требованиями законодательства, в том числе отраслевого. При этом к участникам не допускается предъявлять требования, не предусмотренные законодательством.

Одновременно согласно абзацу седьмому части первой статьи 9 Закона Совету Министров Республики Беларусь предоставлено право

в целях повышения эффективности государственных закупок устанавливать дополнительные требования к товарам (работам, услугам), являющимся предметом государственной закупки, и участникам.

Таким образом, заинтересованным государственным органом в рамках нормотворческой инициативы может быть подготовлен проект постановления Совета Министров Республики Беларусь, предусматривающий установление дополнительных требований к конкретным товарам (работам, услугам) или участникам.

Аналогичная процедура может быть реализована и в отношении закупок за счет собственных средств.

При этом обращаем внимание, что принятие решения о целесообразности и возможности внесения в законодательство дополнительных требований должно осуществляться после комплексной проработки указанного вопроса, в том числе проведения оценки регулирующего воздействия и общественного обсуждения, так как соответствующие изменения могут оказать существенное влияние на условия осуществления хозяйственной деятельности отдельными участниками рынка.

В то же время дополнительно отмечаем, что независимо от источника финансирования закупки в соответствии с пунктом 1 статьи 24 Закона Республики Беларусь от 12 декабря 2013 г. № 94-З «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» запрещены действия, которые приводят или могут привести к недопущению, ограничению или устранению конкуренции при осуществлении закупок товаров, в том числе при установлении требований к участникам и критериев оценки предложений.