

**Обзор «Электронные торговые площадки в России: кто есть кто?» подготовили:**

Дмитрий Миндич,  
ведущий аналитик департамента аналитики и консалтинга

-----  
Дмитрий Кабалинский,  
заместитель генерального директора

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| РЕЗЮМЕ .....   | 3  |
| МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ.....   | 5  |
| КРУПНЫЙ БИЗНЕС И ЭТП: НЕРЕАЛИЗОВАННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ<br>ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ.....   | 7  |
| ПОЧЕМУ НЕ ВСЕ КРУПНЫЕ КОМПАНИИ ПОЛЬЗУЮТСЯ ЭЛЕКТРОННЫМИ<br>ЗАКУПКАМИ? .....   | 11 |
| ПЕРЕХОД К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ЗАКУПОК В ЭЛЕКТРОННОЙ<br>ФОРМЕ: ЧТО ПЕРЕВЕШИВАЕТ РИСКИ .....  | 14 |
| КЭПТИВНЫЕ ЭТП – ЗА И ПРОТИВ .....  | 17 |
| КЭПТИВНЫЕ И ВНЕШНИЕ ЭТП: ПРОФИЛЬ КЛИЕНТА .....   | 24 |
| ФАКТОРЫ ВЫБОРА НЕЗАВИСИМОГО ОПЕРАТОРА ЭТП .....  | 29 |
| ВЫБОР ЭТП: КАК ЭТО ПРОИСХОДИТ НА САМОМ ДЕЛЕ .....  | 34 |
| ФАКТОРЫ ВЫБОРА: ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ЗАКУПОК .....  | 36 |
| ФАКТОРЫ ВЫБОРА: ИНФОРМАЦИОННАЯ ОТКРЫТОСТЬ ЭТП.....   | 38 |
| ФАКТОРЫ ВЫБОРА: ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИТИКИ И КОНТРОЛЯ.....  | 41 |
| ФАКТОРЫ ВЫБОРА: ГЛУБИНА И КАЧЕСТВО КОНКУРЕНЦИИ НА ТОРГАХ .....   | 43 |
| ФАКТОРЫ ВЫБОРА: ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭТП НА РЫНКЕ<br>.....   | 49 |
| ФАКТОРЫ ВЫБОРА: ГИБКОСТЬ, ШИРОТА ТОРГОВО-ЗАКУПОЧНОГО<br>ФУНКЦИОНАЛА И НАЛИЧИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ СЕРВИСОВ .....  | 51 |
| ВЫВОДЫ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА УСЛУГ ЭТП В СЕКТОРЕ<br>МЕЖКОРПОРАТИВНОЙ ТОРГОВЛИ .....   | 54 |
| ИНТЕРВЬЮ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ КРУПНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ЗАКАЗЧИКОВ<br>.....   | 56 |
| ИНТЕРВЬЮ С ЮРИЕМ КАЗБЕКОВИЧЕМ ЗАФЕСОВЫМ, ДИРЕКТОРОМ<br>ДЕПАРТАМЕНТА ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «РОССИЙСКИЕ СЕТИ»  | 56 |
| <b>Интервью с Александром Ивановичем Зверевым</b> , начальником Управления по<br>организации тендеров ОАО «Глобалстрой Инжиниринг».....                                      | 68 |
| ИНТЕРВЬЮ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ ЭЛЕКТРОННЫХ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДОК .....  | 73 |
| Интервью с Андреем Николаевичем Степаненко, президентом НП «Российская Гильдия<br>управляющих и девелоперов», генеральным директором ОАО «Российский аукционный<br>дом»..... | 73 |
| Интервью с Олегом Викторовичем Умрихиным, генеральным директором электронной<br>торговой площадки «Tender.Pro».....  | 79 |
| ИНТЕРВЬЮ С НИКОЛАЕМ ЮРЬЕВИЧЕМ АНДРЕЕВЫМ, ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ<br>СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ЗАО «СБЕРБАНК-АСТ».....  | 89 |
| ИНТЕРВЬЮ С ДМИТРИЕМ ВИКТОРОВИЧЕМ ПАНГИНЫМ, ГЕНЕРАЛЬНЫМ<br>ДИРЕКТОРОМ ГРУППЫ ЭЛЕКТРОННЫХ ПЛОЩАДОК OTS.RU .....  | 95 |

## РЕЗЮМЕ

**Оборот межкорпоративной электронной торговли в сегменте закупок крупнейших корпоративных заказчиков России (с выручкой свыше 16,1 млрд рублей) в 2012 году составил порядка 3,7–3,8 трлн рублей. Рынок услуг электронных торговых площадок в данном сегменте обладает более чем трехкратным потенциалом роста. Крупнейшие операторы ЭТП уже сегодня способны удовлетворить запросы крупных компаний, однако рост клиентской базы площадок сдерживается трудностями и дороговизной перехода крупных компаний к проведению конкурентных закупок. Темпы роста рынка будут зависеть от эффективности усилий ЭТП по снижению этих барьеров.**

**Рынок услуг электронных торговых площадок в секторе корпоративных закупок крупнейших заказчиков обладает более чем трехкратным потенциалом роста.** Около 40% заказчиков, входящих в число 400 крупнейших компаний России, не пользуются закупками в электронной форме, а уровень проникновения услуг ЭТП в секторе закупок крупнейших компаний, по самым скромным оценкам, не превышает 30%. При этом активное ядро крупнейших заказчиков, наиболее полно использующих возможности закупок в электронной форме, не превышает 19%.

**Факторы, тормозящие вовлечение новых крупных заказчиков в электронную торговлю, лежат за пределами рынка услуг ЭТП.** Самым важным из них является сохраняющееся недоверие наиболее консервативных заказчиков к проведению закупок в электронной форме. Кроме того, для значительной доли заказчиков внедрение закупок в электронной форме тождественно переходу к использованию конкурентных закупок, который связан со значительными затратами и рисками.

**Кэптивные площадки уже не имеют уникальных преимуществ перед крупнейшими независимыми ЭТП.** Зато такими преимуществами обладают независимые ЭТП. Важнейшие из них: низкая относительно альтернативных затрат стоимость организации процедур закупки, более высокий уровень конкуренции поставщиков и возможность снизить или передать ЭТП риски, связанные с корпоративной коррупцией и информационной безопасностью закупок. Создание кэптивных ЭТП выбирают самые крупные и консервативные заказчики, а клиенты независимых площадок используют возможности электронных закупок наиболее полно.

**Стоимость «входного билета» на рынок обслуживания корпоративных закупок для новых независимых ЭТП высока.** Крупнейшие заказчики предпочитают сотрудничать с площадками, имеющими опыт работы на рынке и обладающими сложившейся репутацией. При этом рынок в данном секторе организован по принципу: «один заказчик – одна площадка». Крупные заказчики, как правило, не дробят закупки между несколькими ЭТП и предпочитают работать с одной площадкой, а миграция крупных заказчиков с площадки на площадку практически отсутствует. Конкуренция между ЭТП за крупных заказчиков происходит только на этапе выбора ими партнера из числа работающих на рынке площадок.

**Наиболее важными факторами выбора партнера из числа работающих на рынке независимых площадок для крупнейших заказчиков являются: уровень информационной безопасности проводимых закупок, информационная открытость ЭТП, гибкость торгово-закупочного функционала, выбор и качество дополнительных сервисов и инструментов аналитики и контроля, а также факторы, обуславливающие уровень конкуренции поставщиков на торгах заказчика.** В то же время статистическая информация, публикуемая площадками, стоимость услуг ЭТП для заказчика, присутствие среди клиентов ЭТП крупных компаний, простота интеграции с корпоративными ERP на выбор площадки влияют относительно слабо.

**По прогнозам «Эксперта РА», основными тенденциями развития рынка услуг ЭТП в секторе закупок крупнейших корпоративных заказчиков станут ускорение роста клиентской базы крупнейших площадок при замедлении роста стоимости закупок в расчете на одного заказчика, а также углубление многоотраслевой и территориальной специализации лидирующих независимых ЭТП.** Торможение экономического роста в России объективно будет способствовать изменению приоритетов акционеров и руководителей крупных компаний в сторону управления затратами, что обеспечит ЭТП приток новых клиентов из числа крупных корпоративных заказчиков. Также в ближайшие годы сформируется группа площадок, занимающих лидирующие позиции в обслуживании закупок в отдельных отраслях. Такое лидерство будет обеспечено привлечением критической массы крупных заказчиков, работающих в аналогичных или смежных отраслях, а также активного пула поставщиков, предлагающих интересующую данных заказчиков номенклатуру товаров, работ, услуг.

## МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование основывается на данных опроса и анкетирования компаний, вошедших в 2013 году в рэнкинг четырехсот крупнейших по размеру выручки компаний России «Эксперт-400»<sup>1</sup>, а также углубленных интервью с руководителями закупок государственных корпораций и компаний – участниц рэнкинга «Эксперт-400». В исследовании приняли участие 104 компании, из которых заполненные анкеты прислала 61 компания. Еще 43 компании либо отказались от предоставления анкетных данных, либо заявили о том, что они не пользуются закупками в электронной форме.

Совокупная выручка заполнивших анкеты респондентов в 2012 году составила 5 775 млрд рублей, а совокупная стоимость договоров, заключенных ими по результатам закупок в электронной форме, – 732,4 млрд рублей.

Отраслевая структура респондентов несколько отличается от отраслевой структуры участников рэнкинга «Эксперт-400». В частности, в опросе и анкетировании не приняли участие компании нефтегазовой отрасли.

Для экстраполяции данных о стоимости закупок в электронной форме, проведенных респондентами, было рассчитано значение соотношения средней суммы договоров, заключенных респондентами в результате проведения закупок в электронной форме, к средней сумме выручки респондентов. В соответствии с отраслевой структурой компаний, вошедших в выборку, а также отраслевой структурой компаний, вошедших в рейтинг «Эксперт-400», был рассчитан поправочный отраслевой коэффициент. С учетом данного коэффициента, а также с учетом доли компаний, проводящих, согласно данным анкетирования, закупки в электронной форме, на основании данного соотношения была получена экспертная оценка общего объема закупок в электронной форме в 2012 году 400 крупнейших по размеру выручки компаний России.

Средние взвешенные оценки респондентов относительно качества услуг электронных торговых площадок, значимости проблемных точек взаимодействия с ЭТП, а также отдельных аспектов качества услуг ЭТП, рассчитывались по формуле:

$$\bar{x} = \sqrt{\frac{\sum_{i=0}^n x_i^2 f_i}{\sum_{i=0}^n f_i}} \quad (1)$$

Где:

$\bar{x}$  – средневзвешенный балл;

$x_i$  – значение  $i$ -го балла, поставленного респондентом по 10-балльной шкале;

$f_i$  – частота, с которой  $i$ -й балл встречается в ряду оценок (статистический вес балла).

Углубленные интервью были проведены со следующими спикерами:

**Андреев Николай Юрьевич**, председатель совета директоров ЗАО «Сбербанк-АСТ»;

**Белов Олег Николаевич**, директор департамента закупочной деятельности ОАО «РусГидро»;

**Бойко Александр Алексеевич**, председатель совета директоров международного центра электронных торгов B2B-Center;

**Егоров Тимур Александрович**, начальник финансового департамента банка «Возрождение» (ОАО);

**Ельников Дмитрий Иосипович**, заместитель директора филиала ЗАО «Уральская большегрузная техника – Уралвагонзавод»;

**Зафесов Юрий Казбекович**, директор департамента закупочной деятельности ОАО «Российские сети»;

---

<sup>1</sup> В 2013 году в итоговый рэнкинг «Эксперт-400» вошли компании, выручка которых в 2012 году превысила 16,1 млрд рублей.

**Зверев Александр Иванович**, начальник управления по организации тендеров ОАО «Глобалстрой Инжиниринг»;

**Зимонас Роман Стасович**, директор департамента методологии и организации закупок Государственной корпорации «Росатом»;

**Пангин Дмитрий Викторович**, генеральный директор Группы электронных площадок OTC.RU;

**Степаненко Андрей Николаевич**, президент НП «Российская Гильдия управляющих и девелоперов», генеральный директор ОАО «Российский аукционный дом»;

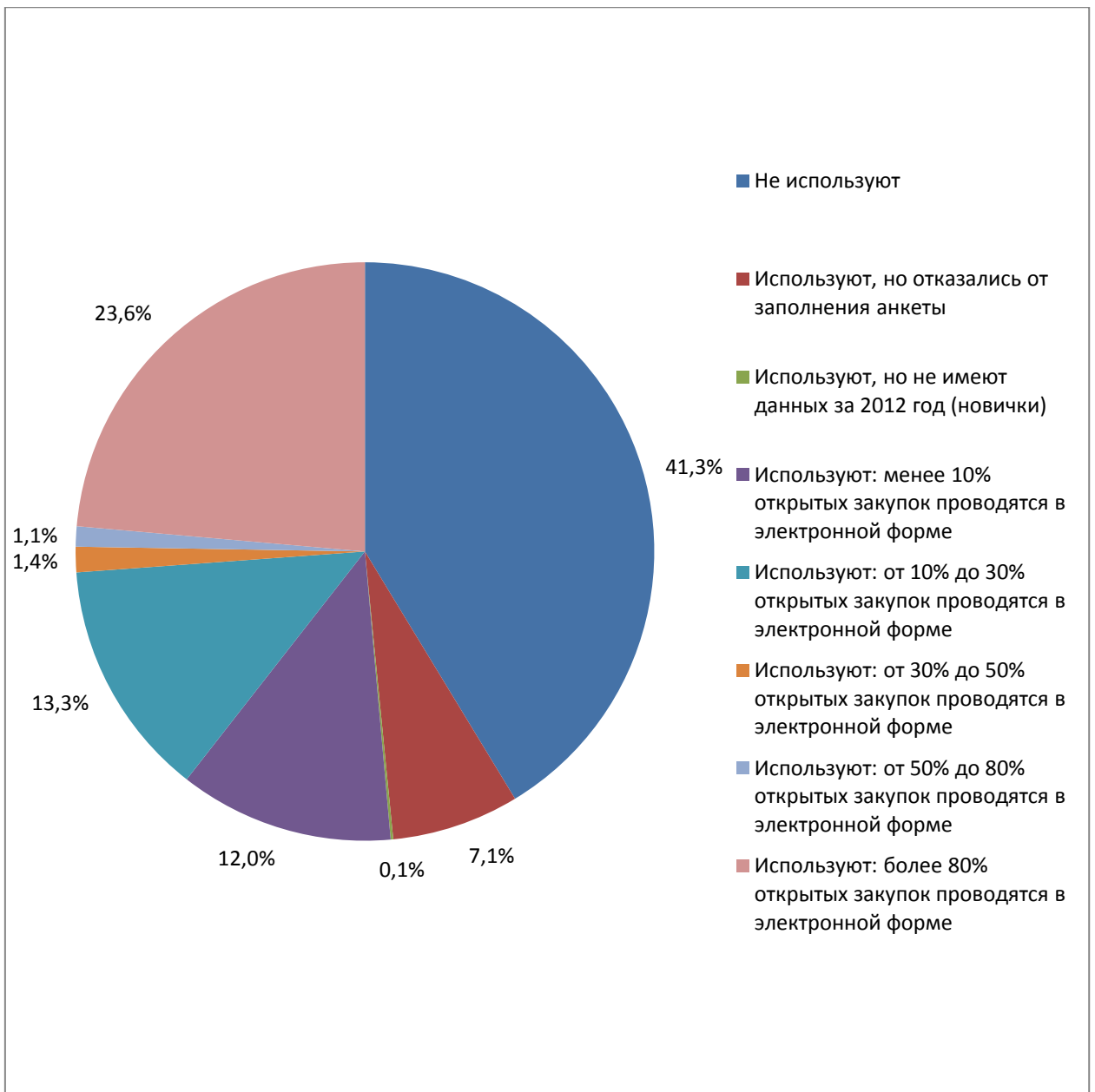
**Умрихин Олег Викторович**, генеральный директор электронной торговой площадки «Tender.Pro».

Выражаем признательность всем партнерам и спикерам за интерес, проявленный к нашему исследованию.

## **КРУПНЫЙ БИЗНЕС И ЭТП: НЕРЕАЛИЗОВАННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

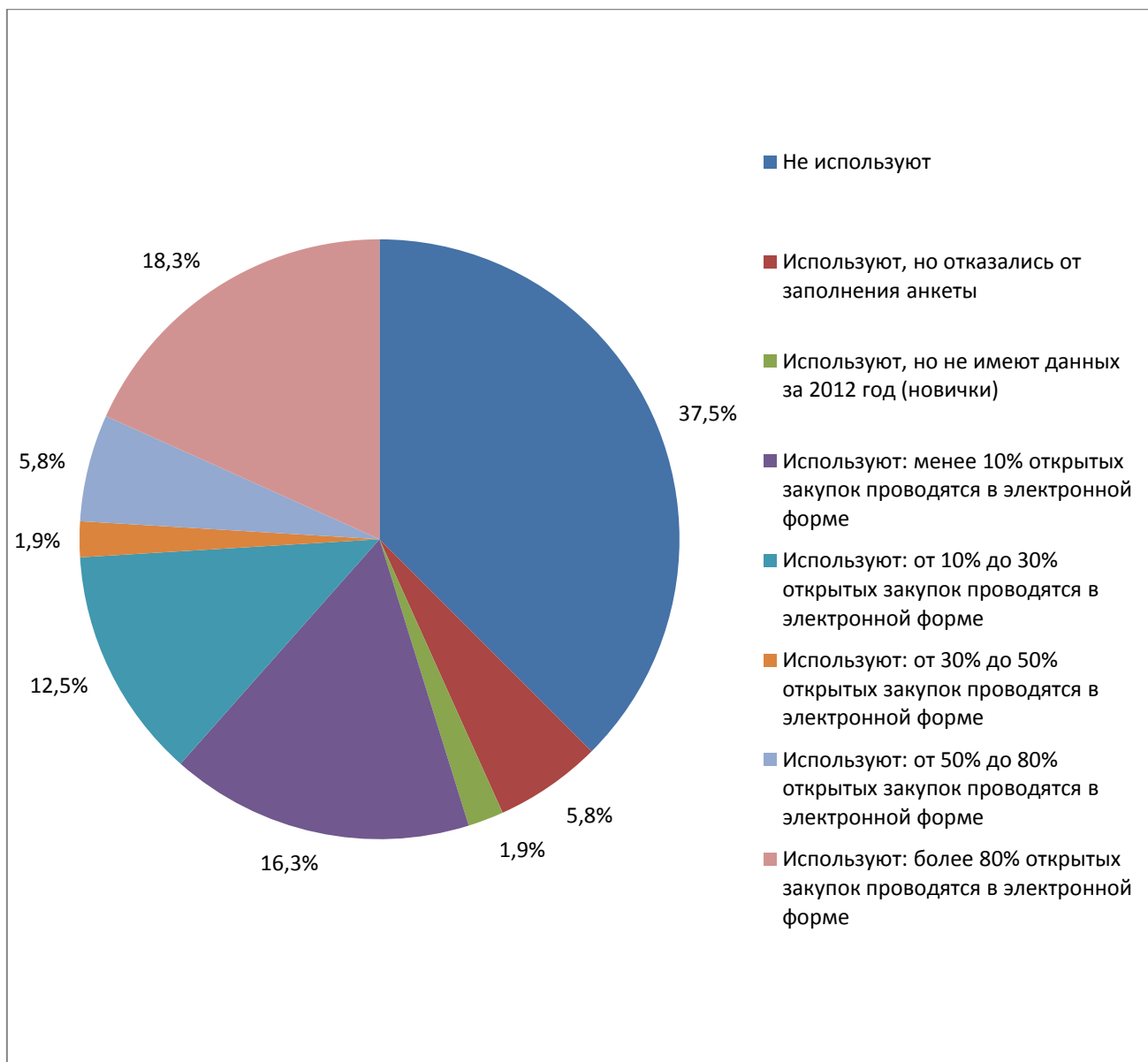
По оценкам «Эксперта РА», стоимость закупок в электронной форме четырехсот крупнейших компаний России, входящих в рейтинг «Эксперт-400», в 2012 году составила порядка 3,7–3,8 трлн рублей. Вместе с тем рынок услуг электронных торговых площадок в данном сегменте имеет значительный нереализованный потенциал роста. Как показали данные анкетирования, значительное количество крупных российских компаний вообще не проводят закупки в электронной форме (37% от общей численности респондентов), причем среди них велика доля крупнейших компаний (доля не использующих закупки в электронной форме заказчиков в совокупной выручке опрошенных компаний – 41,3%). Таким образом, значимый сегмент крупного российского бизнеса пока не участвует в электронной коммерции. Вовлечение этих компаний в качестве заказчиков в электронную торговлю B2B потенциально является существенным ресурсом для роста рынка услуг электронных торговых площадок, поскольку за каждой из них стоят тысячи поставщиков.

*График 1. Услуги ЭТП используют около 60% крупнейших корпоративных заказчиков России*



*Источник: «Эксперт РА»*





*Источник: «Эксперт РА»*

Среди компаний, использующих закупки в электронной форме, четко выделяются две группы заказчиков, подходы которых к электронным закупкам диаметрально различаются. Одну из этих групп можно условно назвать «активные пользователи» (в нее входят компании, проводящие в электронной форме более 80% открытых закупок), а вторую – «новички и консерваторы» (компании, проводящие в электронной форме менее 30% открытых закупок).

«Активные пользователи» не только видят в электронных закупках основной способ удовлетворения своих потребностей, но и стремятся наращивать их долю в дальнейшем. Две трети компаний этой группы собираются довести показатель доли закупок в электронной форме в общей численности открытых закупочных процедур не менее чем до 95%.

Вторая группа объединяет компании, только начавшие использовать закупки в электронной форме, а также компании, которые в принципе консервативно относятся к такой форме проведения закупок. Причем среди «новичков и консерваторов» подавляющее большинство составляют именно «консерваторы», то есть компании, которые ограниченно используют закупки в электронной форме и не собираются значительно увеличивать их долю в дальнейшем. В этой группе лишь каждая седьмая

компания (13%) ставит перед собой цель повысить долю закупок в электронной форме в общей численности открытых закупок более чем до 60%. Абсолютное большинство компаний этой группы – 40% и 30% соответственно – либо не ставит перед собой конкретных целей по расширению использования электронных закупок, либо считает для себя достаточным проводить в электронной форме не более четверти своих открытых закупок. То же самое можно сказать и о текущей практике компаний данной группы – лишь каждая третья из них в течение 2012 года значительно (более чем на 50%) увеличила долю проводимых ею закупок в электронной форме в общей численности открытых закупок. При этом более 40% компаний, вошедших в группу «консерваторов», либо не увеличили в 2012 году долю закупок в электронной форме, либо сократили ее. Таким образом, ожидать, что группа «активных пользователей» в ближайшем будущем заметно пополнится за счет сокращения группы «новичков и консерваторов», пока не приходится.

Можно было бы предположить, что консерватизм данной группы заказчиков определяется их отраслевой принадлежностью, возможно, они проводят закупки преимущественно на монопольных и олигопольных рынках. Однако данные анкетирования эту гипотезу не подтверждают – участвовавшие в опросе «консерваторы» работают в 9 различных отраслях. Компании ЖКХ и транспортной отрасли имеют среди них лишь относительное большинство. Никак не влияет на активность заказчика и его выбор в пользу внешней или кэптивной площадки – среди «новичков и консерваторов» 44% используют кэптивные площадки и 56% – внешние, то есть по этому признаку данная группа делится практически поровну.

Главный признак, отличающий «консерваторов» от «активных пользователей», – размер выручки. Можно отметить взаимосвязь между размером бизнеса компании и активностью, с которой она применяет электронные закупки. Оборот «активных пользователей» в среднем почти на 30% больше аналогичного показателя «консерваторов». Также можно говорить о том, что рынок в сегменте закупок крупнейших компаний формируют «активные пользователи» – на них приходится до 97% совокупной стоимости договоров, заключенных респондентами по результатам закупок в электронной форме.

*Таблица 1. Рынок электронной межкорпоративной торговли формируют наиболее активные заказчики*

| <b>Доля от общей суммы договоров, заключенных респондентами в 2012 году в результате проведения закупок в электронной форме</b> | <b>%</b> |
|---|----------|
| Проводят менее 10% открытых закупок в электронной форме   | 0,31     |
| Проводят от 10% до 30% открытых закупок в электронной форме   | 1,65     |
| Проводят от 30% до 50% открытых закупок в электронной форме   | 0,01     |
| Проводят от 50% до 80% открытых закупок в электронной форме   | 0,34     |
| Проводят более 80% открытых закупок в электронной форме   | 97,70    |

*Источник: «Эксперт РА»*

В целом проникновение услуг электронных торговых площадок в секторе закупок крупных компаний пока остается низким. Даже если консервативно подойти к определению порога насыщения этого рынка и принять, что он будет достигнут, когда крупные компании в среднем начнут проводить в электронной форме не менее половины своих открытых закупок, приходится признать, что потенциал рынка электронной торговли в данном секторе реализован максимум на 33–35%. Важно понять, что сдерживает его рост.

## **ПОЧЕМУ НЕ ВСЕ КРУПНЫЕ КОМПАНИИ ПОЛЬЗУЮТСЯ ЭЛЕКТРОННЫМИ ЗАКУПКАМИ?**

Сдерживающие факторы лежат за пределами рынка услуг электронных торговых площадок, которые являются не более чем удобным и гибким инструментом проведения конкурентных закупок. Одним из факторов, тормозящих рост рынка электронной межкорпоративной торговли, является недоверие части консервативно настроенных заказчиков к этому относительно новому для российской закупочной отрасли инструменту. Исторически электронная торговля в секторе B2B и B2G в России развивалась, в первую очередь, в сфере регулируемых государством закупок, что создало электронным закупкам не слишком привлекательный бэкграунд.

**Александр Бойко:** «Одним из сдерживающих развитие электронных закупок факторов, является, как ни странно, госзаказ. 94-ФЗ установил обязательство для связанных с государством компаний проводить закупки публично и в электронной форме. Такие торговые процедуры традиционно пользуются повышенным вниманием общественности, причем внимание это далеко не всегда позитивно. Все это приводит к тому, что большинство компаний с опаской относится к электронным торгам. Недобросовестные поставщики, некачественная продукция, резервирование средств от размера сделок, скандалы и прочее достаточно сильно отпугивают компании от электронных закупок».

Однако, как представляется, причины, по которым значительная доля крупнейших заказчиков до сих пор игнорируют данный инструмент проведения закупок, имеют более серьезные основания, нежели простое предубеждение акционеров и топ-менеджмента компаний. Для целого ряда крупных компаний переход к использованию закупок в электронной форме связан не столько с отказом от проведения «бумажных» конкурентных процедур, сколько с переходом от традиционной, зачастую мало изменившейся с советских времен системы материально-технического обеспечения к использованию конкурентных закупочных процедур как таковых.

Процессы перехода к использованию конкурентных закупочных процедур и закупок в электронной форме проходят синхронно и в настоящее время фактически идентичны – компании, которые принимают решение о необходимости проведения конкурентных закупок, одновременно приступают к выбору партнера из числа независимых операторов ЭТП или к созданию экзотической площадки. Изученные кейсы внедрения закупок в электронной форме в ряде крупных компаний показывают, что переход к проведению конкурентных закупок и начало использования электронных закупок для них являлись составными частями одного и того же процесса.

**Александр Зверев:** «Внедрение закупок в электронной форме сопровождалось реорганизацией управления материально-техническим обеспечением нашей компании. Департамент МТО ранее состоял из нескольких управлений, отвечавших за организацию поставок различных групп номенклатуры товаров и услуг. В настоящее время у нас только два управления занимаются организацией поставок по отдельным группам номенклатуры – строительных материалов и оборудования. Также было создано специальное управление, которое занимается исключительно организацией процедур закупки по всей номенклатуре». Такая эволюция – передача управления закупками от «снабженцев» к «закупщикам» – редко проходит для компании просто. Это два совершенно различных подхода к организации материально-технического обеспечения компании, которые требуют от специалистов и управленцев совершенно несхожих компетенций и профессиональных навыков.

**Роман Зимонас:** «Когда мы начали внедрять электронные закупки, по сути, нам пришлось создавать в Госкорпорации новую специальность – «закупщик». Первое, что мы сделали: выделили подразделения по ведению закупочных процедур. До этого они обособленными не были, в некоторых ДЗО проведение закупок было поручено бухгалтерии, где-то юристам, где-то экономистам. Нам удалось эту сферу деятельности обособить, после чего мы приступили к подготовке специалистов. В первый же год запустили систему обучения, прекрасно понимая, насколько это сложная задача, и что нельзя неподготовленному сотруднику просто выдать инструкцию и отправить проводить торги. Компании, если их руководители или акционеры не видят нужды в проведении именно торгов, возможно, поступают правильно. Переход на эту систему требует очень больших усилий – интеллектуальных, ресурсных и временных, а также связан с определенными рисками».

**Юрий Зафесов:** «По моему мнению, в большинстве компаний, которые до сих пор не применяют закупки в электронной форме, есть проблема невыстроенных систем управления закупками и регламентации закупочных процедур. Им нужно до этого дозреть. Если система регламентации закупочной деятельности не выстроена, как такая компания может выйти на ЭТП? Это бессмысленно».

Зачастую для претворения в жизнь решения руководства компании приходится существенно менять персональный состав менеджеров и специалистов, отвечающих за материально-техническое обеспечение. Практически все опрошенные компании подтверждают, что переход к конкурентным закупкам и организации процедур закупки от традиционных методов материально-технического обеспечения встречал определенное сопротивление и был успешно завершён лишь благодаря непосредственному контролю со стороны высшего руководства компании. Кроме того, успешное завершение такой реорганизации, как правило, было невозможно без масштабного переобучения сотрудников, ответственных за материально-техническое обеспечение и организацию закупок.

**Александр Зверев:** «Компания, которая внедряет конкурентные способы закупок и выходит на ЭТП, должна быть готова к реорганизации своей системы управления закупками и, возможно, кадровым изменениям в соответствующих подразделениях. Я думаю, на ЭТП выходят те компании, для которых плюсы, достигаемые в результате изменения закупочной политики, перевешивают эти минусы. Внедрение конкурентных закупок в электронной форме – это был очень непростой шаг для акционеров и руководителей нашей компании».

**Дмитрий Ельник:** «В 2011 году мы выделили из службы снабжения отдельное подразделение, которое занимается исключительно организацией конкурентных процедур закупки. Когда была создана эта служба, и я ее возглавил, перед нами возник вопрос – как оптимальным образом реализовать те цели, которые были поставлены перед нами в области организации закупочной деятельности: расширение границ поиска потенциальных поставщиков, повышение открытости и эффективности контроля над закупками, централизация закупок предприятий холдинга, внедрение электронного документооборота в закупочной деятельности, снижение трудозатрат на формирование отчетности. ЭТП стала одним из решений».

**Олег Умрихин:** «Менеджеры среднего и низшего звена находятся в зоне комфорта. Они приработались, они привыкли, все идет по накатанной. Естественно,

нововведения, которые подразумевают серьезную перестройку системы управления МТО, вызывают сопротивление. Конечно, никто вслух ничего не скажет, но по-тихому они будут саботировать такие решения своего руководства. Честно говоря, снабженцы не заинтересованы ни в проведении конкурентных закупок, ни в проведении закупок в электронной форме. Возникает противоречие между интересами собственника компании и реальными менеджерами. Поэтому собственнику нужно набраться мужества, чтобы переломить эту ситуацию».

Говоря о причинах сопротивления, которое вызывает переход к конкурентным закупкам внутри компаний, нельзя забывать и о таком факторе, как корпоративная коррупция.

**Николай Андреев:** «Обычный закупщик, особенно в средней по размеру компании, – это человек, который при слове «электронные закупки» падает в обморок. Эта категория людей будет прикладывать все возможные усилия для того, чтобы их компания не участвовала в электронных торгах. Они будут доказывать с пеной у рта, что их закупки надежнее и дешевле, чем на электронных конкурсах и аукционах. Если же собственник их все-таки принудит прийти на электронные торги, то такие менеджеры предложат провести пилотные закупки на ЭТП. И при проведении пилотных торгов будет сделано все, чтобы они не показали эффективность. Вплоть до того, что эти менеджеры будут доплачивать поставщикам из своего кармана, чтобы те не пришли на эти процедуры. Будут предоставляться поддельные счета-фактуры, которые будут показывать, что дешевле было закупаться «вручную», традиционным способом. Сказанное не означает, что эти закупщики абсолютно не эффективны и работают исключительно во вред своим компаниям. Но практика однозначно показывает: при проведении электронных корпоративных закупок экономия в среднем достигает 22%. Человеческий фактор – это основная причина».

**Андрей Степаненко:** «Несмотря на общемировую тенденцию развития электронной коммерции, в нашей стране по-прежнему преобладают традиционные формы коммерческой деятельности. Это обусловлено относительной молодостью используемых бизнес-моделей электронной коммерции, отсутствием доверия к ним, а также отсутствием необходимой законодательной базы, специально обученного персонала и прочего. Если говорить о корпоративных закупках, их тормозит, прежде всего, стремление отдельных сотрудников «скрыть» закупку от нежелательных поставщиков».

В целом переход к конкурентным закупкам, а значит, и к закупкам в электронной форме, подразумевает серьезную реорганизацию управленческой структуры компании, а также значительные ресурсные и финансовые издержки, связанные с реорганизацией и переобучением сотрудников. Кроме того, создание с нуля системы организации конкурентных процедур закупки вместо традиционной системы МТО на первых порах может снизить качество и скорость удовлетворения потребностей компании, например, привести к задержке поставок необходимых материально-технических ресурсов.

Заказчику необходимо четко понимать, какие преимущества и в какие сроки он сможет получить от использования конкурентных закупок, прежде чем решиться на болезненные реформы и связанные с ними издержки. Одной из возможных стратегий ЭТП, направленных на привлечение новых консервативных клиентов из числа крупнейших корпоративных заказчиков, могло бы стать предоставление консалтинговых услуг в области организации закупочной деятельности. Расширить рынок услуг ЭТП в рассматриваемом сегменте можно лишь упростив и, по возможности, удешевив переход крупных заказчиков к использованию конкурентных закупок. В данном случае можно провести аналогию между операторами ЭТП и системными интеграторами, которые

оказывают консалтинговые услуги по организации системы управления и документооборота компании при разработке и внедрении корпоративных ERP и CRM.

**Олег Умрихин:** «Мы часто показываем кейсы по успешному внедрению и даже организуем посещения новыми клиентами предприятий с хорошими показателями по организации закупок через ЭТП. Такой обмен опытом дает колоссальный результат. Мы рекомендуем обращаться к конкретным примерам компаний. Когда идет внедрение, мы предлагаем компании список рекомендаций. Речь идет фактически о консалтинге – мы советуем назначить ответственное за внедрение лицо соответствующего ранга, передаем типовые шаблоны документов, рассказываем, как сделать уведомление поставщикам о переходе на ЭТП, даем рекомендации по составлению положения о закупке. Всего наши рекомендации содержат около 50 пунктов. По сути, мы даем рекомендации, как изменить управление закупками, чтобы электронная система совпала с организацией и практикой закупочной деятельности компании и запустилась. Разумеется, мы никому не навязываем эти консультационные услуги, но если со стороны клиента есть такой запрос, то мы готовы ему бесплатно помочь».

Существуют также объективные факторы, сдерживающие рост рынка, которые связаны с номенклатурой закупок и особенностями закупочной политики некоторых компаний. Так, закупки в электронной форме не дают желаемого эффекта, если на соответствующем рынке доминируют поставщики. Когда закупки проводятся редко, либо речь идет о закупке уникальной и технически сложной продукции или услуг, либо если закупки проводятся у монополистов, то преимущества электронных торгов и, в первую очередь, повышение глубины и качества конкуренции поставщиков нивелируются. В этих условиях затраты на использование услуг ЭТП становятся неоправданными. В ряде отраслей значительную роль продолжают играть кооперационные цепочки, возникшие еще в советское время. Это типичные «рынки поставщиков». Так, например, в транспортном машиностроении производителям конечной продукции по отдельным видам номенклатуры приходится иметь дело с двумя-тремя комплектаторами-монополистами, которые загружены заказами на год вперед. Проводить для них конкурентные торги, в том числе и в электронной форме, бессмысленно. Заказчик может получить обратный эффект, поскольку в этой ситуации открытые торги на ЭТП повышают риски ценового сговора.

Наконец, углубление конкуренции и повышение информационной открытости при проведении закупки далеко не всегда соответствуют интересам заказчика. Нередко можно встретить ситуации, когда поставщик предоставляет крупному заказчику сверхвыгодные условия при заключении долгосрочного договора и закупки большого объема товаров или услуг. В этом случае выход на ЭТП и публикация на площадке такого рода предложения прямо противоречат интересам поставщика, поскольку сверхнизкие цены могут негативно повлиять на ценовое предложение на рынке в целом, а также осложнить его взаимоотношения с другими заказчиками.

## **ПЕРЕХОД К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ЗАКУПОК В ЭЛЕКТРОННОЙ ФОРМЕ: ЧТО ПЕРЕВЕШИВАЕТ РИСКИ**

Что же в конечном итоге перевесило для опрошенных заказчиков трудности и риски, связанные с внедрением закупок в электронной форме? Наиболее важный стимул – конкурентные закупки, проводимые на ЭТП, позволяют существенно снизить затраты компании на материально-техническое обеспечение. По данным ЭТП, проведение конкурентных закупок в электронной форме позволяет снизить их стоимость на 15–20%. Причем речь идет не о снижении стоимости закупки от объявленной заказчиком начальной максимальной цены, которое обладает сомнительной практической ценностью

(когда начальная цена в ходе торгов снижается на 20%, впору задуматься о качестве планирования закупок в компании), а о сопоставлении стоимости аналогичных закупок, проводимых в «бумажном» и электронном виде. Опрошенные руководители закупок крупных компаний полностью подтверждают данные площадок. Более того, в ряде компаний именно снижение затрат на МТО, полученное в ходе проведения тестовых торгов на ЭТП, стало решающим аргументом в пользу закупок в электронной форме.

**Тимур Егоров:** «Участие в наших торгах на ЭТП стимулирует наших контрагентов заметно снижать цены. Эффект от работы с площадкой, несомненно, есть. По результатам проведения закупок на ЭТП в течение трех лет наша экономия составила порядка 17%, с учетом комиссии ЭТП. Когда мы только начали рассматривать возможность внедрения электронных закупок, мы столкнулись с некоторым сопротивлением со стороны сметообразующих подразделений. Им было удобнее работать с привычными поставщиками. И только когда мы стали проводить торги на ЭТП, выяснилось, что цена то снизилась. У тех же самых контрагентов, с которыми мы работали раньше. Когда мы это показывали, возражения снимались сами собой».

Данный эффект достигается именно благодаря более глубокой и организованной конкуренции поставщиков при проведении торгов на ЭТП. Доказательством тому служат многочисленные примеры, когда при проведении закупок на ЭТП на существенное снижение цены в условиях конкуренции шли традиционные поставщики, с которыми заказчик ранее сотрудничал многие годы.

**Роман Зимонас:** «Если говорить о снижении цен на одну и ту же номенклатуру сейчас, при проведении торгов на ЭТП, и раньше, в «бумажную» эпоху, то эффект есть однозначно. В некоторых случаях мы видим снижение цен на 40%, поскольку раньше по определенным позициям мы сотрудничали с одним или двумя поставщиками, и их конкуренция была формальной. Когда их стало десять, все сильно изменилось. Самое смешное, что выигрывать продолжают те же заводы, но они снизили цену до 40%. В условиях конкуренции они начали оптимизировать свои производственные процессы. Раньше не надо было переживать по поводу высокой себестоимости, мы все равно вынуждены были у них закупать, а сейчас надо проводить реорганизацию, избавляться от непрофильных активов и снижать издержки».

**Александр Зверев:** «Услуги внешней ЭТП для поставщиков платные, и мы сначала боялись, что они заложат свою плату за услуги ЭТП в цену поставляемой нам продукции. Но за счет конкуренции этот эффект нивелируется. Никакого повышения цен мы не заметили, наоборот, идет снижение цен на 10–15% от тех цен, по которым мы закупали ту же продукцию. Причем речь идет зачастую об одних и тех же поставщиках, с которыми мы работаем уже давно, – они составляют примерно 50% от участников наших закупок. Эффект налицо. По некоторым позициям снижение достигает 25–30%. При этом у нас за год поменялось порядка 30% поставщиков. Например, поставщики металлопроката. Некоторые наши традиционные поставщики не выдержали конкуренции. А некоторые смогли приспособиться и выдержали адаптацию к новой ценовой политике».

Еще один существенный фактор – повышение прозрачности работы менеджеров, ответственных за проведение закупочной деятельности.

**Роман Зимонас:** «Одна из причин, по которым мы внедрили закупки в электронной форме, заключается в том, что они позволяют избежать злоупотреблений, которые существовали при проведении «бумажных» процедур. Раньше при вскрытии конвертов заявки терялись целыми пачками. Сейчас, на электронных процедурах, это

сделать невозможно. Оператор отвечает за то, чтобы заявка, подготовленная участником, была доставлена в целости и сохранности».

Наконец, стимулом стал переход к использованию конкурентных закупок в электронной форме тех заказчиков, по отношению к которым рассматриваемые компании выступают в роли поставщиков.

**Александр Зверев:** «Наша компания сама выступает в качестве подрядчика таких крупных компаний, как «ЛУКОЙЛ», «Роснефть», «Газпром». Заказчики после кризиса стали все больше использовать в подрядных контрактах систему с фиксированной ценой. Поэтому и нам в свою очередь пришлось задуматься о минимизации стоимости закупок. Перед нами стояла задача максимально повысить конкуренцию среди наших поставщиков по закупаемой номенклатуре. И, как следствие, усилить наши конкурентные позиции, при участии в тендерах наших крупных заказчиков».

Поскольку значительная доля крупнейших заказчиков – это государственные заказчики и компании с государственным участием, можно констатировать, что вступление в силу федеральных законов №94-ФЗ и №223-ФЗ стало одним из основных драйверов развития рынка электронной торговли и в секторе закупок крупных частных компаний.

Наконец, в компаниях с государственным участием прозрачность и конкурентность закупок стали приоритетом в организации закупочной деятельности под влиянием политических факторов.

**Роман Зимонас:** «Мы представляем интересы атомной отрасли, поэтому у нас есть однозначные причины проводить максимально транспарентные процедуры закупки. Во-первых, нам нужны твердые доказательства того, что закупается качественная продукция. Мы головой отвечаем за безопасность объектов, которые строим. Это может проверить каждый – кто у нас побеждает на торгах, какие требования к поставщикам и к продукции. Безопасность создается полной открытостью. Во-вторых, мы отвечаем за тариф. Мы должны доказывать, что те инвестиционные ресурсы, которые нам выделены, мы израсходовали эффективно. Если нас убеждают в обратном, мы просим показать, где именно было допущено неэффективное расходование средств. Вся информация о наших закупках открыта».

**Андрей Степаненко:** «Электронные площадки обеспечивают эффективность процесса закупок: позволяют повысить прозрачность закупочных процедур, увеличить конкуренцию среди поставщиков, добиться существенной экономии средств, привлечь новых производителей, использовать новые технические решения, которые появляются на рынке, снизить коррупционные риски. В конечном итоге это позитивно сказывается на бизнесе компаний в целом. Неслучайно многие крупные корпоративные заказчики, оценив экономический эффект от использования услуг электронных площадок, постепенно переводят все свои закупки в электронный формат».

Обращает на себя внимание, что большинство опрошенных в ходе углубленных интервью компаний решили воспользоваться этими преимуществами электронной торговли относительно недавно – за редкими исключениями опыт проведения закупок на ЭТП опрошенных заказчиков не превышает двух-трех лет. Одно из возможных объяснений: в период экономического роста «нулевых» внимание к эффективности управления затратами со стороны руководителей и акционеров компаний было ослаблено. Риски и издержки, связанные с необходимой для проведения конкурентных закупок реорганизацией и отказом от привычных подходов к материально-техническому



обеспечению, перевешивали возможные выгоды. Начавшийся с кризисом 2008 года период экономической нестабильности объективно привел к смещению акцентов в приоритетах руководителей компаний в сторону управления затратами.

Рискнем предположить, что наступление обещанных экспертами для российской экономики «десяти тощих лет» может подстегнуть рост рынка электронной торговли. Чем меньше перспектив скорого выхода экономики на траекторию быстрого и устойчивого роста будут видеть крупнейшие российские компании, тем больше стимулов у них будет для поиска новых инструментов повышения эффективности управления затратами. Использование конкурентных закупок в электронной форме – одно из решений, которое лежит на поверхности. Снижение инвестиционной активности компаний приведет к некоторому сокращению среднего объема и количества закупок каждого конкретного заказчика. В то же время электронные торговые площадки могут в ближайшие годы рассчитывать на ускорение роста клиентской базы, в том числе за счет привлечения новых крупных заказчиков, что после возобновления экономического роста позволит рынку сделать значительный рывок.

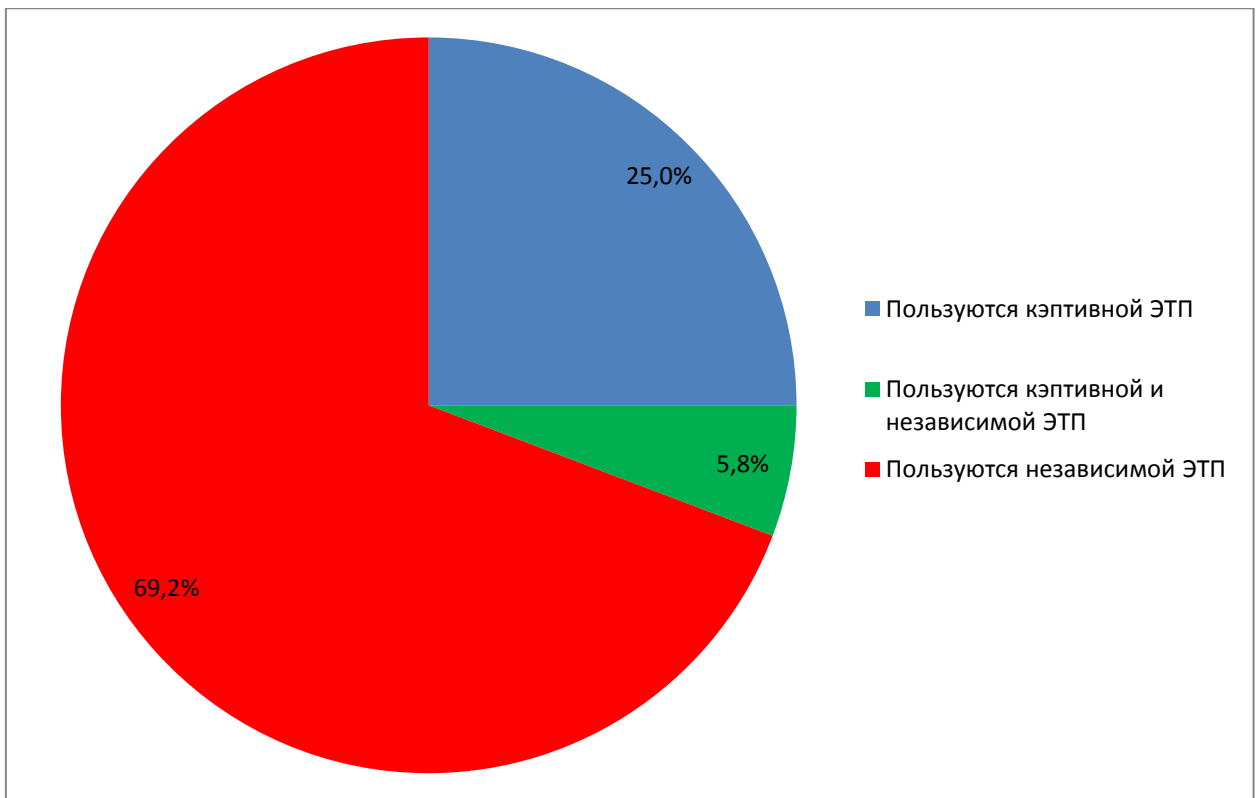
**Олег Умрихин:** «Когда компания развивается, идет постоянный рост бизнеса и постоянный приток денег, она не очень задумывается, что можно оптимизировать и где можно сэкономить. Существующая служба снабжения работает, компания удовлетворяет свои потребности, и хорошо, ничего ломать и перестраивать не надо. Если наступают времена, когда компания уже не может дальше расти прежними темпами, то менеджмент начинает задумываться, где можно найти дополнительные резервы. ЭТП – это одно из решений».

**Андрей Степаненко:** «Руководство крупных и крупнейших корпоративных заказчиков, а это в основном государственные компании и корпорации, крайне заинтересовано в оптимизации издержек. Одним из важнейших процессов, в рамках которого можно достичь существенного снижения издержек, является управление закупками. Закупочная деятельность, хоть и не участвует непосредственно в создании потребительских ценностей, существенно влияет на себестоимость производимых товаров и услуг, а значит, сказывается и на конкурентоспособности компании. И в этой связи востребованность услуг электронных торговых площадок в сегменте закупок крупных и крупнейших корпоративных заказчиков растет, являясь неотъемлемой составляющей системы эффективного управления закупками и развития экономики страны».

## **КЭПТИВНЫЕ ЭТП – ЗА И ПРОТИВ**

Крупная компания, решившая использовать закупки в электронной форме, неизбежно встает перед выбором – создавать собственную площадку или воспользоваться услугами независимых операторов ЭТП. Более 30% опрошенных компаний сделали выбор в пользу создания кэптивной ЭТП, причем подавляющее большинство этих заказчиков проводит электронные закупки исключительно на собственных площадках. Таким образом, эти клиенты были «потеряны» для независимых операторов ЭТП. Можно говорить о наличии своего рода «конкуренции» между кэптивными и независимыми площадками за крупнейших корпоративных заказчиков.

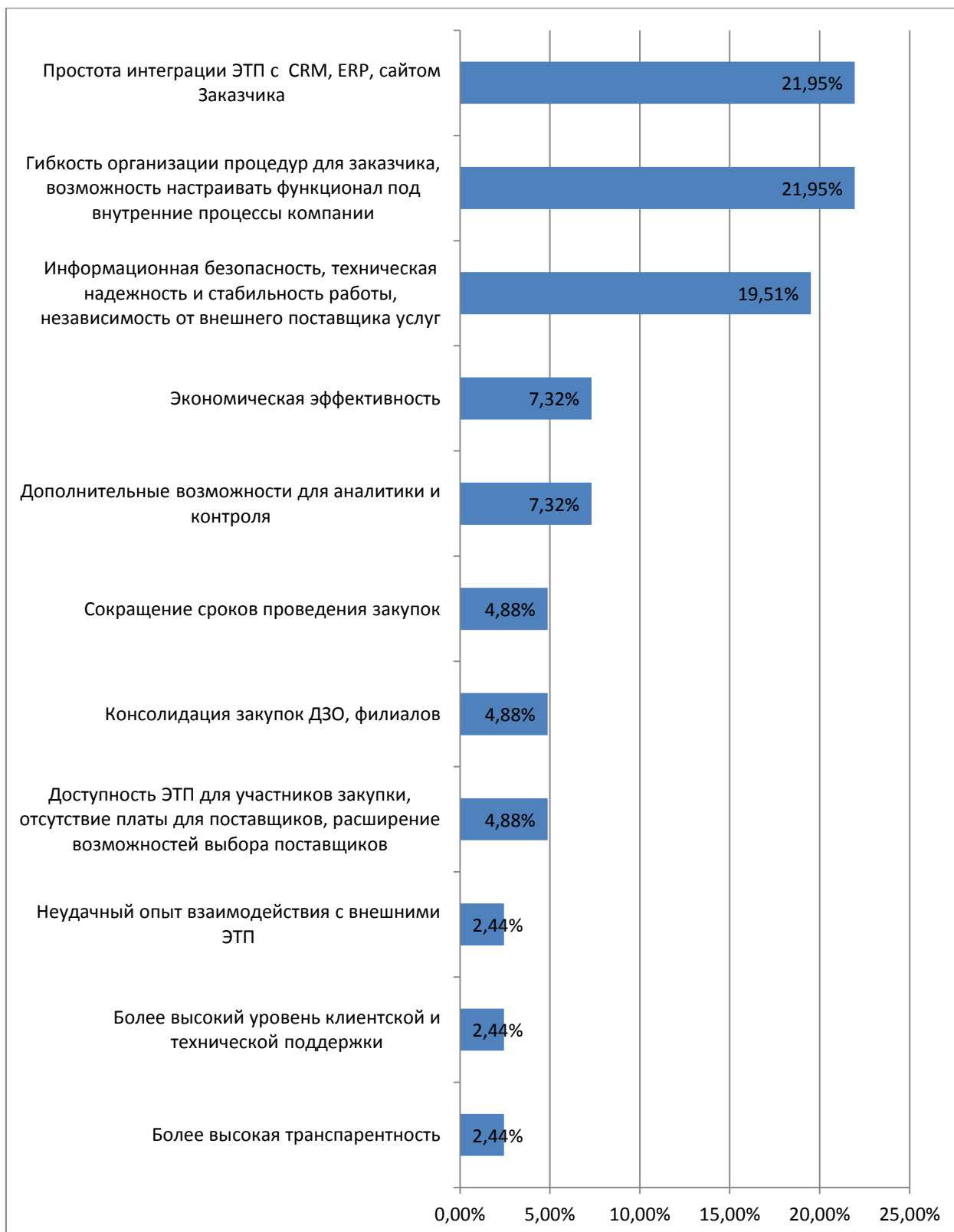
*График 2. Большинство крупнейших заказчиков используют услуги независимых ЭТП*



*Источник: «Эксперт РА»*

Мы попросили респондентов назвать три важнейшие, по их мнению, причины, обусловившие их выбор между созданием кэптивной площадки и привлечением независимой ЭТП.

**График 3. Факторы выбора в пользу создания кэптивной площадки**



*Источник: «Эксперт РА»*

В абсолютном большинстве ответов компаний, использующих кэптивные ЭТП, в качестве приоритетных обозначены такие факторы, как возможность полноценной интеграции площадки в корпоративные ERP, гибкость и скорость настройки используемых площадкой процедур под внутренние регламенты и требования заказчика и быстрый отклик на их изменения, информационная безопасность и независимость от внешнего поставщика услуг.

Еще одним из возможных преимуществ выбора в пользу создания кэптивной ЭТП могла бы стать большая доступность проводимых закупок для поставщиков, поскольку на кэптивных ЭТП для них, как правило, отсутствует плата за вход. Однако на этот фактор указывают менее 5% компаний, пользующихся собственными площадками. Иными словами, заказчики, владеющие собственными ЭТП, не видят существенных преимуществ кэптивных площадок перед независимыми с точки зрения расширения конкуренции при проведении закупок.

**Юрий Зафесов:** «Сейчас мы рассматриваем возможность создания корпоративной ЭТП. Компании не обязательно пользоваться только одной площадкой. Могут быть площадки, интегрированные друг с другом, которые имеют разную специализацию и на которых компания проводит закупки различной номенклатуры. Например, если говорить о строительстве объектов электроэнергетики, то круг поставщиков в этой специализированной области очень узок. И на других площадках, на которых электросетевые компании не проводят закупки, они участвуют в единичных закупках. Поэтому закупки у таких поставщиков могут осуществляться на корпоративной площадке. А что касается неспециализированных, массовых товаров, работ, услуг, то их закупки можно проводить на внешних ЭТП, которые уже привлекли большое количество поставщиков такой номенклатуры».

В целом среди указанных заказчиками преимуществ кэптивных ЭТП практически нет таких факторов, которые были бы принципиально недостижимы для независимых операторов ЭТП. Так, обеспечение сопоставимой простоты интеграции с корпоративными ERP и скорости настройки процедур в соответствии с изменениями регламентов крупного заказчика являются решаемыми техническими задачами для крупнейших независимых площадок.

**Олег Умрихин:** «Случаи, когда крупная компания решает создать собственную площадку, описываются двумя ситуациями. Первая: когда менеджер, проводящий закупки, на 100% эффективен, разумен и компетентен. В этом случае им могут двигать рациональные мотивы. Допустим, компания интегрирует у себя SAP, и для нее важны не деньги, а комплексность решения. Тогда да, в SAP есть модуль, позволяющий делать что-то наподобие собственной площадки.

Вторая ситуация подразумевает, что менеджер не всегда на 100% эффективен и разумен. Здесь мотивация совершенно иная. Например, ему нужно набрать в штат дополнительных сотрудников, потому что у него возрастает «эго».

Другой случай – отдел снабжения находится на третьем этаже, ИТ-отдел – на пятом. А на четвертом находится курилка, где каждый день встречаются руководители этих отделов. Но в жизни все сложнее – как правило, такие решения мотивированы и рациональными причинами, и человеческим фактором. Раньше был разумный довод в пользу корпоративных площадок, поскольку остро стоял вопрос безопасности. Но сейчас уровень технологий позволяет достичь аналогичного уровня безопасности на внешних ЭТП».

Как показали интервью с руководителями закупок крупных компаний, пользующихся услугами независимых ЭТП, решение отказаться от создания кэптивной площадки, как правило, обуславливается двумя факторами. Во-первых, собственная ЭТП стоит дорого. Затраты на создание площадки, и особенно на ее дальнейшую поддержку, не идут ни в какое сравнение со стоимостью услуг независимых операторов, которые в масштабе объемов проводимых такими заказчиками закупок составляют ничтожно малую величину.

**Роман Зимонас:** «Сложно сказать, сколько будет стоить создание собственной системы по аналогии с той, которая в результате получилась у нас. Не менее 200 млн рублей уйдет только на разработку самой платформы ЭТП. Причем надо понимать, что затраты на дальнейшее обслуживание, техническую и клиентскую поддержку, рекламу могут оказаться еще больше. Нужно также учитывать, что все пользователи находятся в договорных отношениях с площадками. Это предполагает огромный документооборот и требует ведения самостоятельной бухгалтерии».

**Александр Зверев:** «Мы пока отказались от создания собственной площадки. В дальнейшем вопрос о создании собственной площадки, возможно, будет подниматься вновь. К нам приезжал разработчик, который презентовал предложения о создании корпоративной ЭТП. Но это оказалось довольно дорогим удовольствием. И на этапе подготовки технического задания, и на этапе разработки, и на этапе эксплуатации. Разработка, по нашим расчетам, могла бы обойтись компании примерно в 5–7 млн рублей. Для сравнения: наша абонентская плата на внешней ЭТП составляет 108 тысяч рублей в год. Поэтому решение данного вопроса пока отложено».

**Юрий Зафесов:** «Электронная площадка, даже корпоративная, – это бизнес. И если компания создает собственную корпоративную площадку, то эта прибыль будет оставаться у нее. Соответственно, эту прибыль можно потратить на развитие своих систем, снижение затрат на управление закупочной деятельностью. Вместе с тем нужно учитывать, что если на площадке проводит закупки только одна компания, то все расходы на ее развитие и доработку ложатся на одну эту компанию. На независимых площадках такие расходы раскладываются равномерно на всех заказчиков и поставщиков, которые на этой площадке работают. Поэтому получается дешевле для всех».

Помимо собственно инвестиций в разработку и внедрение ЭТП, использование собственной площадки подразумевает создание в компании дополнительных структурных подразделений, обеспечивающих техническую и клиентскую поддержку, ведение собственной базы поставщиков. Немаловажной также является проблема мотивации сотрудников данных подразделений – даже при наличии достаточных ресурсов кэптивная ЭТП далеко не всегда может добиться качества услуг, сопоставимого с крупнейшими независимыми площадками.

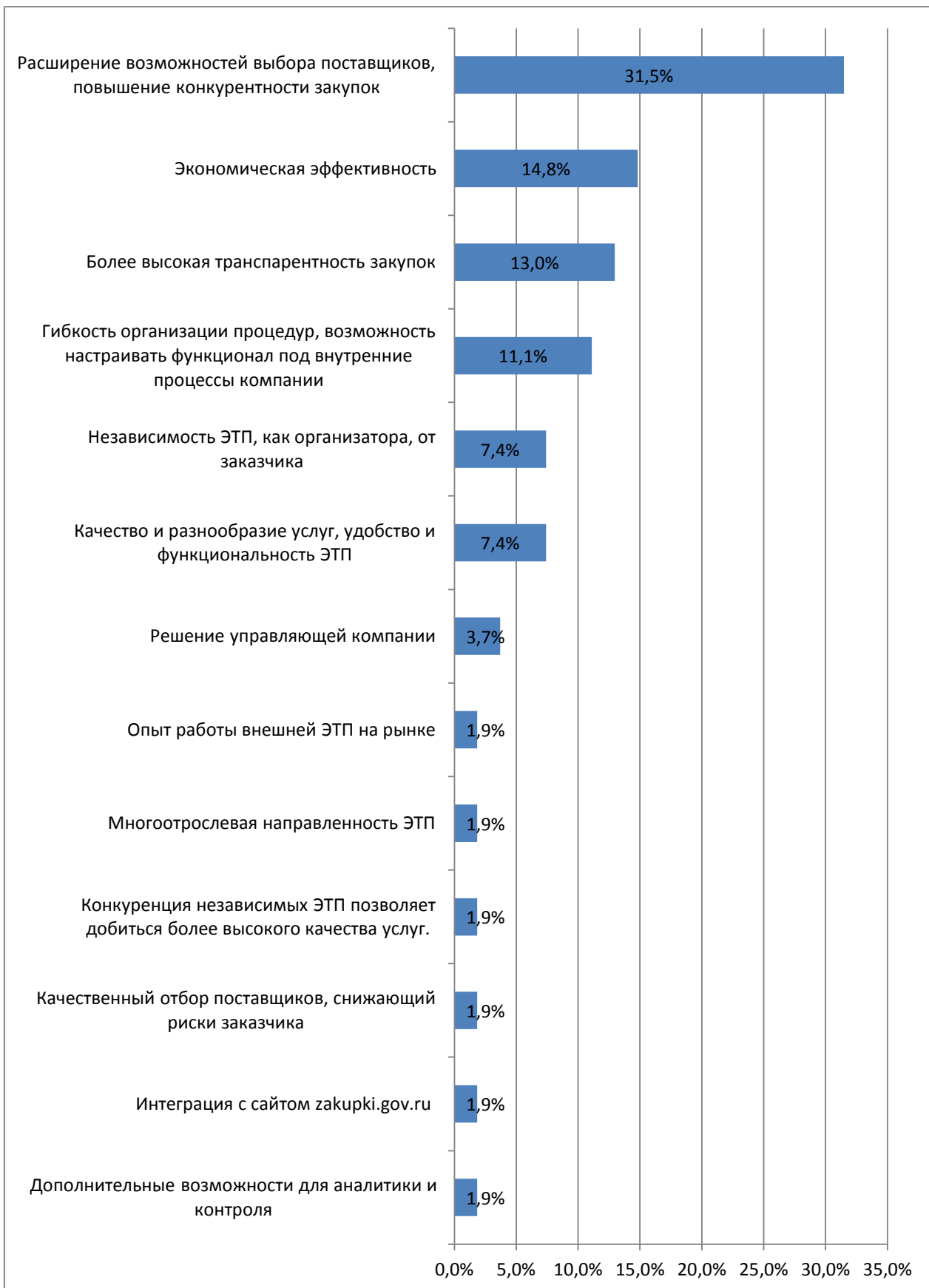
**Роман Зимонас:** «Внешние операторы заинтересованы в повышении качества сервиса для наиболее эффективного привлечения клиентов на свою площадку. Перед своей площадкой принудительно поставить задачу достичь сопоставимого уровня сервиса трудно. Независимые площадки бьются за свой бизнес. А когда ты борешься только за выполнение регламента, всем известно, чем это заканчивается».

Вторая причина, как это ни парадоксально, заключается в желании компаний снизить риски, связанные с информационной безопасностью электронных закупок. Проведение закупок на кэптивной площадке означает, что заказчик полностью принимает данные риски на себя.

**Роман Зимонас:** «Если бы мы создали собственную площадку, все риски, связанные с информационной безопасностью, были бы наши. Случись что – это наша уголовная ответственность. И при этом мы несли бы еще и очень серьезные репутационные издержки. Если один-два раза будет доказано, что наша собственная площадка позволила себе вскрыть данные, что бы мы потом ни делали, доверие к ней

будет подорвано на долгие годы, если не навсегда. Потратив кучу денег на создание такой площадки, можно получить дополнительную головную боль. А если вскрыются случаи утечки закрытых данных, эти деньги можно считать выброшенными».

**График 4. Факторы выбора в пользу использования независимой ЭТП**



Источник: «Эксперт РА»

Среди позитивных факторов, определяющих выбор заказчика в пользу независимой ЭТП, в ответах респондентов с большим отрывом лидируют «конкуренция», «экономическая эффективность», «повышение прозрачности закупок». Основное преимущество независимых ЭТП перед кэптивными в области расширения конкуренции на торгах обусловлено самой моделью бизнеса независимых площадок. Вне зависимости от применяемой системы оплаты услуг, наибольшую долю выручки ЭТП формируют платежи поставщиков, а не заказчиков. Таким образом, независимые ЭТП априори заинтересованы в увеличении базы поставщиков и расширении их активного ядра.

**Олег Умрихин:** «Мы всегда на стороне организатора закупки. Мы в одной лодке. Когда открывается конкурс, мы заинтересованы в том, чтобы к нему пришло как можно больше поставщиков. Потому что чем их будет больше, тем больше мы заработаем».

**Роман Зимонас:** «Наши операторы площадок зарабатывают деньги, получая плату с участника процедуры. Плата, которую ЭТП берут с каждого участника закупки, минимальна. Операторы заинтересованы в участии большего числа поставщиков, поэтому они занимаются их привлечением, обучением и разъяснением правил. Если аналогичную задачу поставить перед сотрудниками собственной площадки, результат будет значительно хуже».

**Олег Белов:** «Основными причинами, которыми был обусловлен выбор между созданием внутренней или использованием независимой ЭТП, являются: широкий круг участников энергетического рынка, имеющийся функционал и большой опыт работы. Затраты на участие в торговой системе тоже вполне разумны и не формируют излишне высокие требования входного барьера для новых участников».

Еще один фактор выбора в пользу привлечения независимой ЭТП – экономическая эффективность. Данные анкетирования и углубленные интервью позволяют однозначно утверждать, что заказчики рассматривают сотрудничество с независимыми операторами ЭТП как возможность избавиться от затрат, необходимых для создания собственной ЭТП, а также передать на аутсорсинг ряд функций, связанных с организацией и проведением конкурентных закупок.

Наконец, проведение процедуры закупки независимым от ее организатора оператором снижает коррупционные риски, связанные с недобросовестным поведением представителей заказчика.

**Роман Зимонас:** «Одна из задач ЭТП – привлечь поставщиков и организовать их взаимодействие с заказчиками только в рамках закупочной процедуры. Некоторых поставщиков мы даже в лицо не знаем: никогда их не видели, никогда с ними не разговаривали. Оценка идет исключительно по представленным документам. Электронные торговые площадки стали эффективным инструментом борьбы с коррупцией и другими недобросовестными действиями».

## **КЭПТИВНЫЕ И ВНЕШНИЕ ЭТП: ПРОФИЛЬ КЛИЕНТА**

Существуют ли различия между компаниями, проводящими электронные закупки на кэптивных и независимых площадках? Данные анкетирования позволяют выявить некоторые из них. Первое, что бросается в глаза: кэптивные площадки создают наиболее богатые компании. Средняя выручка компаний, проводящих электронные закупки на собственных площадках, в 3,7 раза больше, чем у клиентов независимых ЭТП. Это легко объяснимо, поскольку, как уже отмечалось, создание и обеспечение технической и клиентской поддержки собственной площадки стоит дорого даже для крупной компании.



Среди факторов, обусловивших создание кэптивной ЭТП, только 7,3% компаний – владельцев собственной площадки – назвали «экономическую эффективность». Для сравнения: среди компаний, использующих независимые ЭТП, этот фактор отметили 14,8% респондентов. Стоит также подчеркнуть, что инвестиции в кэптивные ЭТП, как правило, не предполагают быстрой отдачи. Сегодня на рынке присутствуют всего три крупные кэптивные площадки, которые изначально создавались как самостоятельные бизнес-проекты и были ориентированы на массовое привлечение сторонних заказчиков, – это «Сбербанк-АСТ» (ОАО «Сбербанк»), ЭТП ГПБ (ОАО «Газпромбанк») и Единая электронная торговая площадка (ОАО ВТБ).

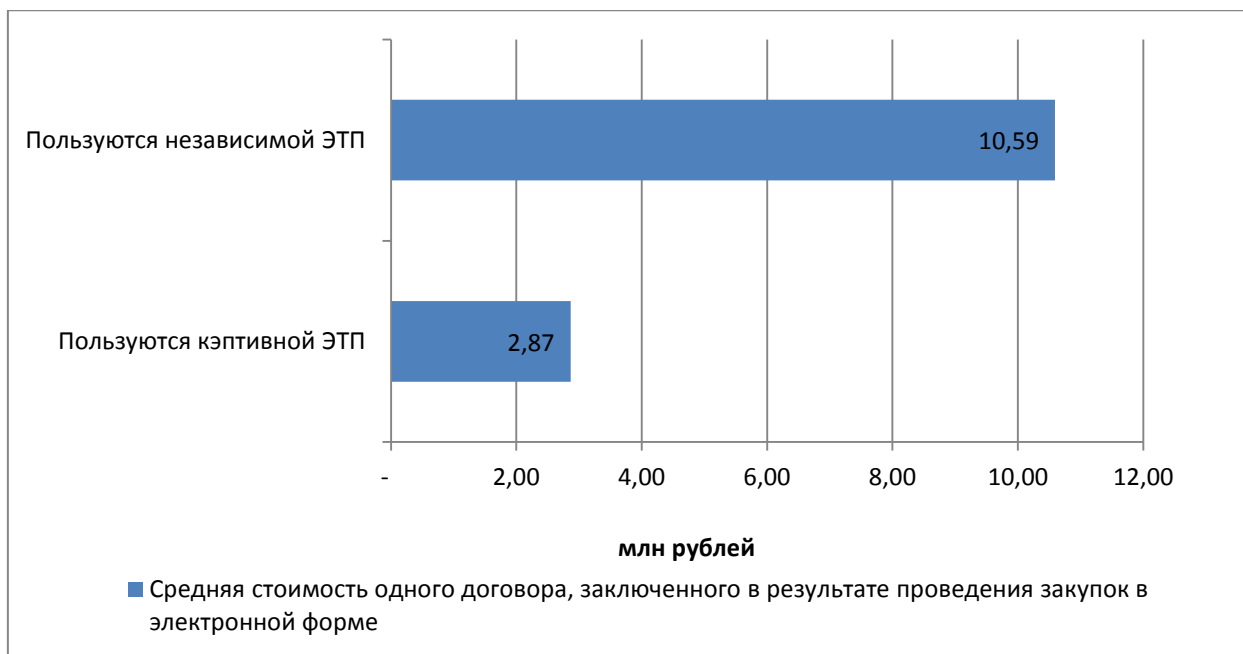
**График 5.** Кэптивные площадки создают самые крупные компании



*Источник: «Эксперт РА»*

Компании, проводящие закупки исключительно или преимущественно на собственных ЭТП, проводят в среднем почти в два раза больше (по численности процедур) закупок в электронной форме, чем клиенты независимых площадок: 3,6 тысяч против 1,6 тысяч процедур в 2012 году.

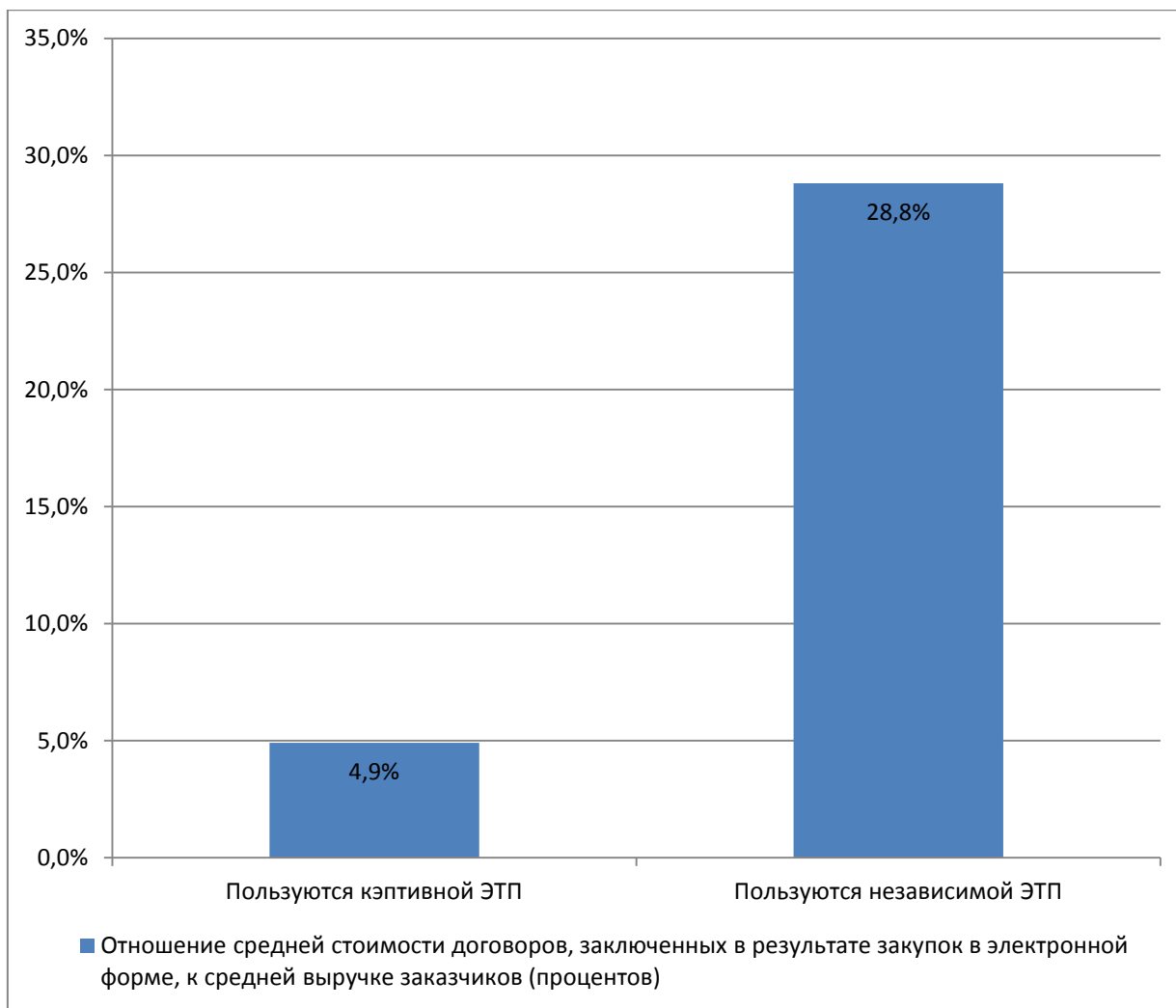
**График 6.** Стоимость одной закупки крупного заказчика на независимой ЭТП в 3,7 раз больше, чем на кэптивной ЭТП



*Источник: «Эксперт РА»*

Однако в действительности клиенты независимых ЭТП используют возможности электронных закупок значительно активнее, чем компании, проводящие закупки на собственных электронных площадках. По ключевым показателям, отражающим роль электронных закупок для компании, эта группа заказчиков лидирует с большим отрывом. В частности, средняя стоимость одного договора, заключенного по результатам закупок в электронной форме клиентами внешних ЭТП, в 3,7 раз выше, чем аналогичный показатель у заказчиков, владеющих кэптивными площадками. Иными словами, в среднем каждая закупка крупных заказчиков на независимых ЭТПкратно крупнее, чем закупка на кэптивных площадках. Значительный отрыв также наблюдается по показателям средней совокупной стоимости договоров, заключенных по результатам электронных закупок, а также по отношению средней стоимости этих договоров к средней выручке заказчика (показатель позволяет соотнести объемы закупок компании с масштабом ее бизнеса).

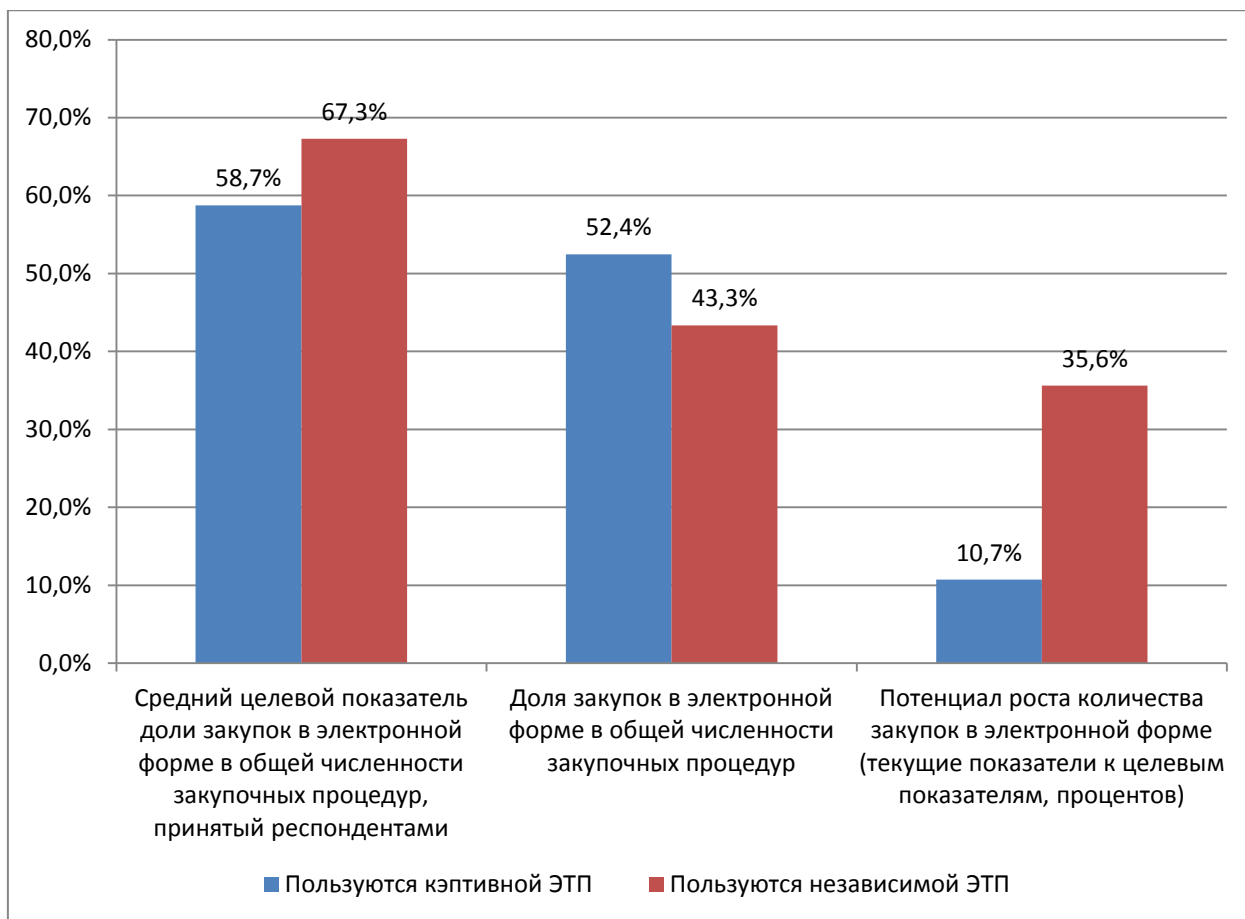
**График 7.** *Стоимость закупок в электронной форме в масштабе размера бизнеса заказчика*



Источник: «Эксперт РА»

Наконец, клиенты внешних ЭТП в большей мере нацелены на увеличение доли закупок в электронной форме, чем компании, использующие кэптивные площадки. При этом, по данным анкетирования, в сегменте клиентов независимых ЭТП потенциал роста объема и количества закупок в электронной форме примерно в три раза больше, чем в сегменте клиентов кэптивных ЭТП.

**График 8.** Клиенты независимых ЭТП в большей мере ориентированы на увеличение численности закупок в электронной форме



*Источник: «Эксперт РА»*

В целом можно сделать вывод, что клиенты независимых ЭТП и компании, создающие кэптивные площадки, придерживаются различных подходов к определению места и роли электронных закупок в закупочной деятельности компании. Клиенты внешних ЭТП, как правило, рассматривают закупки в электронной форме (сейчас или потенциально) как основной способ проведения конкурентных закупок.

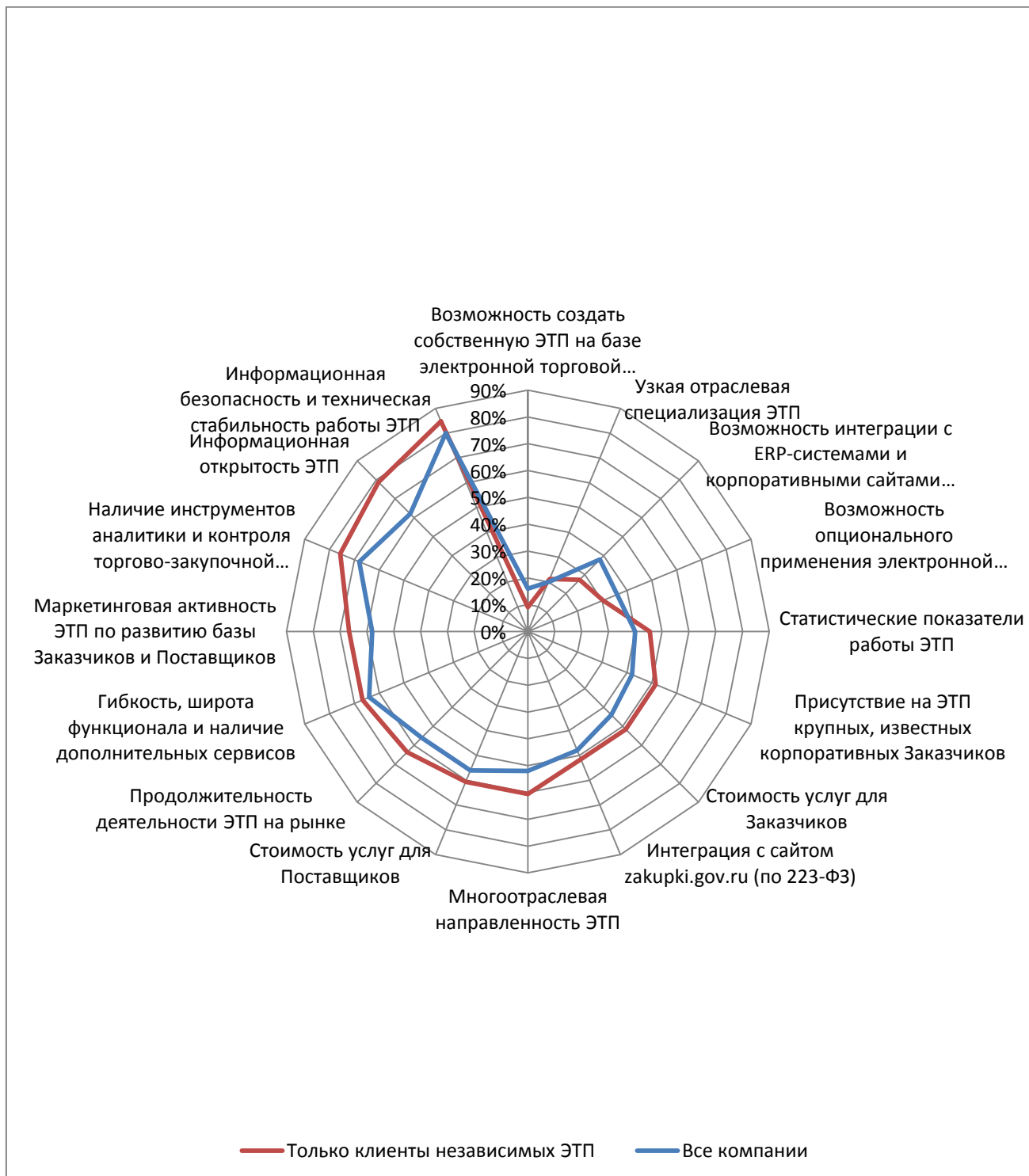
Заказчики, использующие кэптивные ЭТП, рассматривают закупки в электронной форме лишь как один из способов удовлетворения потребностей компании, основное преимущество которого сводится к повышению уровня автоматизации закупочной деятельности и более высокому уровню конкуренции при проведении относительно некрупных закупок. Можно предположить, что большую часть самых крупных закупок (например, конкурсы на заключение крупных контрактов) такие компании проводят либо в традиционной «бумажной» форме, либо вообще без организации конкурентных процедур. Обращает на себя внимание тот факт, что доля закупок в электронной форме в общей численности открытых закупочных процедур у таких компаний несколько выше, чем у клиентов независимых ЭТП, хотя средняя совокупная стоимость закупок заметно ниже. Это косвенно свидетельствует о том, что владеющие ЭТП компании проводят с использованием открытых процедур относительно небольшую долю своих закупок.

Типичный клиент независимой ЭТП стремится к транспарентности и конкурентности своих закупок. Типичная компания, использующая кэптивную площадку, во многом остается тем самым «консервативным заказчиком», о котором говорилось выше. Таким образом, «конкуренция» между независимыми и кэптивными площадками за крупных заказчиков в значительной мере условна: у них разные целевые группы клиентов.

## ФАКТОРЫ ВЫБОРА НЕЗАВИСИМОГО ОПЕРАТОРА ЭТП

Участвовавшие в анкетировании компании отметили приоритетные факторы, которые, по их мнению, должны определять выбор крупным заказчиком партнера из числа независимых операторов ЭТП.

График 9. Факторы выбора независимой ЭТП



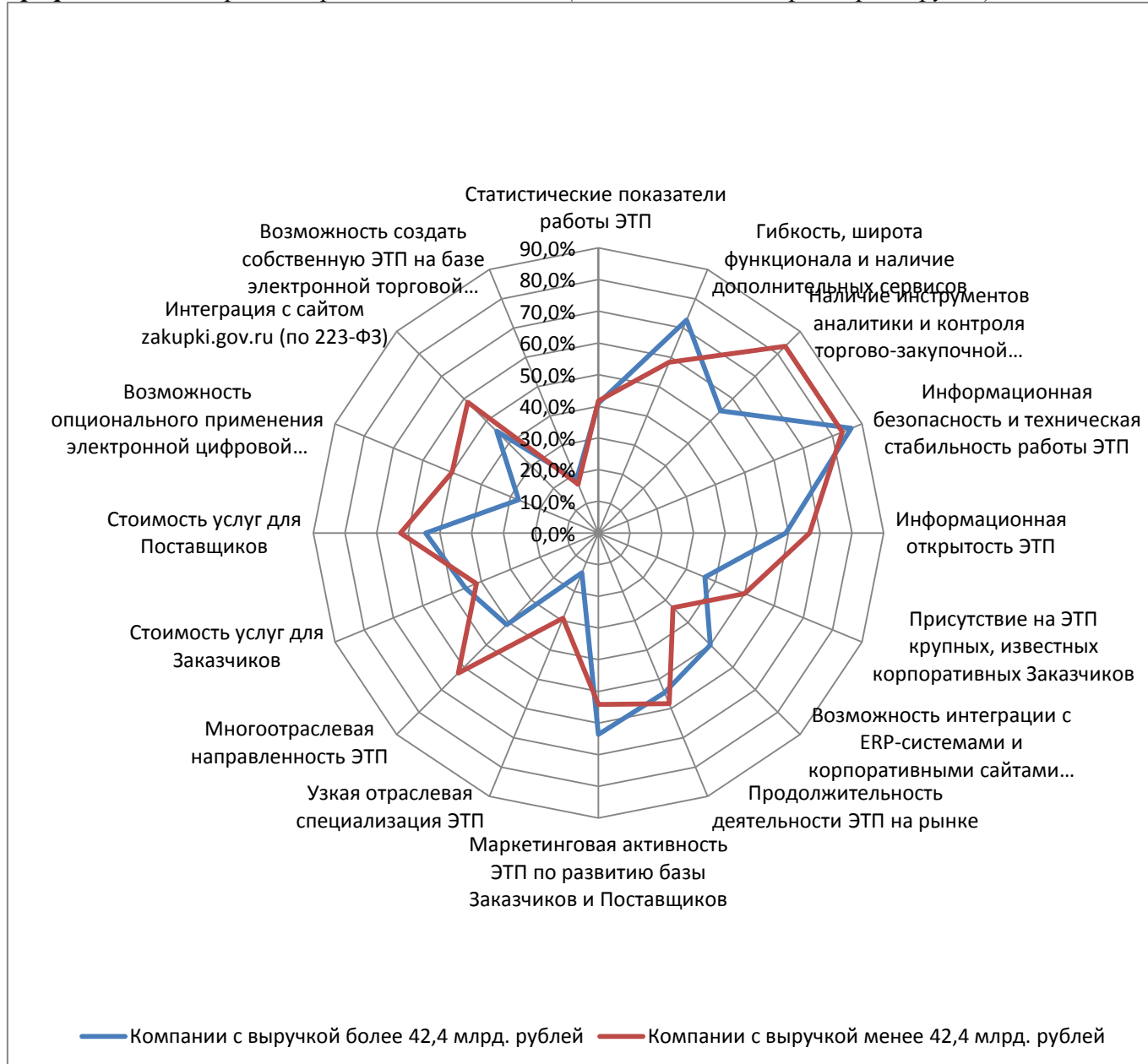
Источник: «Эксперт РА»

Наиболее часто отмечаемые факторы выбора, которые считают приоритетными более 60% ответивших: «информационная безопасность и техническая стабильность»

работы ЭТП», «информационная открытость ЭТП», «наличие инструментов аналитики и контроля закупочной деятельности», «маркетинговая активность ЭТП по развитию базы поставщиков и заказчиков», «гибкость, широта функционала и наличие дополнительных сервисов», «продолжительность деятельности ЭТП на рынке», «стоимость услуг ЭТП для поставщиков», «многоотраслевая направленность ЭТП».

Приоритеты компании в выборе независимой ЭТП для проведения закупок зависят от ее размера. Мы разбили участвовавших в анкетировании респондентов на две равные группы. В первую группу вошли компании, выручка за 2012 год которых была меньше медианного значения выручки для всей совокупности респондентов (43,4 млрд рублей). Во вторую – компании с выручкой, превышающей данное значение.

**График 10. Факторы выбора независимой ЭТП (в зависимости от размера выручки)**



**Источник:** «Эксперт РА»

В целом факторы выбора ЭТП, которые отмечались респондентами как приоритетные, схожи для обеих групп. Однако заметны и некоторые отличия. Так, более крупные компании чаще отмечают в качестве фактора выбора гибкость организации

процедур, широту функционала и наличие дополнительных сервисов, предоставляемых ЭТП. Их больше интересует возможность интеграции корпоративных информационных систем и площадки, активность ЭТП, направленная на расширение базы поставщиков, и заметно меньше, чем для компаний «второго эшелона», – наличие среди клиентов ЭТП крупных и известных компаний.

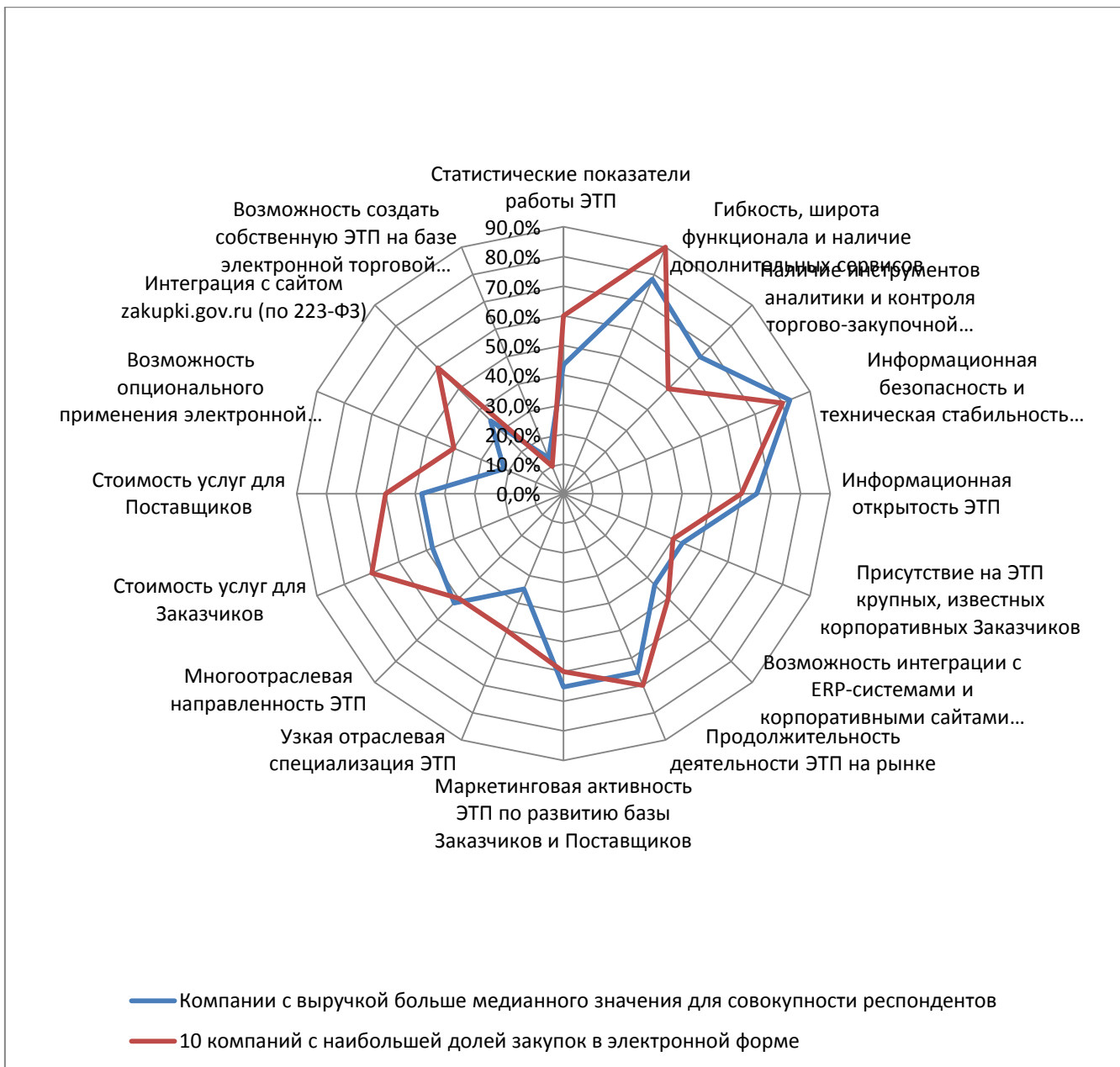
В свою очередь, компаниям «второго эшелона» более важна многоотраслевая направленность ЭТП, предоставление площадкой инструментов аналитики и контроля закупочной деятельности, а также стоимость услуг площадки для поставщиков.

*График 11. Менее крупные компании выбирают ЭТП так же, как наименее активные заказчики, а более крупные компании – как наиболее активные заказчики*



— 10 компаний с наименьшей долей закупок в электронной форме  
 — Компании с выручкой меньше медианного значения для совокупности респондентов





*Источник: «Эксперт РА»*

Обращает на себя внимание, что распределение предпочтений компаний «первого эшелона» по размеру выручки в целом совпадает с распределением приоритетных факторов выбора компаний, наиболее активно проводящих электронные закупки. То же самое можно сказать и о распределении приоритетов компаний «второго эшелона» и компаний, относительно слабо вовлеченных в электронную торговлю, – для выбора ЭТП они предпочитают использовать одни и те же критерии. Можно утверждать, что активные и наиболее крупные заказчики ведут себя при выборе ЭТП одинаковым образом, хотя, как показывают данные анкетирования, в реальности это далеко не всегда одни и те же компании.

**Таблица 2. Качество услуг ЭТП, по оценкам крупнейших заказчиков\***

| ЭТП  | Средневзвешенная оценка респондентов, имевших опыт сотрудничества в качестве заказчика с данной ЭТП (1 балл – минимальная оценка, 10 баллов – максимальная оценка)** | Доля в общей численности оценок, %*** | Итоговый балл (средневзвешенная оценка с учетом доли в общей численности оценок) |
|--|--|---------------------------------------|--|
| Группа площадок B2B-Center                                 | 9,04   | 18,9                                  | 1,71   |
| Группа площадок Фабрикант.ру                               | 7,75   | 18,0                                  | 1,40   |
| Сбербанк-АСТ   | 9,15   | 12,6                                  | 1,15   |
| Единая Электронная Торговая Площадка (Росэлторг)           | 8,23   | 10,8                                  | 0,89   |
| Группа электронных площадок ОТС.ру                         | 8,04   | 9,0                                   | 0,72   |
| Аукционный Конкурсный Дом                                  | 7,66   | 9,0                                   | 0,69   |
| ООО «ГендерПро»  | 7,76   | 6,3                                   | 0,49   |
| Общероссийская система электронной торговли www.zakazrf.ru | 8,84   | 5,4                                   | 0,48   |
| Электронная торговая площадка «Госзакупки» (ЭТП ММВБ)      | 8,55   | 5,4                                   | 0,46   |
| ТЗС Электра  | 8,12   | 4,5                                   | 0,37   |

\* В рэнкинге не учитывались баллы, полученные следующими ЭТП: ЭТП ГПБ, Электронная торговая площадка (Etrpf.ru), Электронная торговая площадка «Lot-online», «Aircraft parts and supplies» (locatory.com), ЭТП «Россельторг», Торгово-закупочная система Zakupki.ru, так как данные площадки получили менее трех оценок респондентов.

\*\* В том числе в рамках проведения тестовых закупок.

\*\*\* Респонденты могли поставить оценку любому количеству ЭТП, с которыми имели опыт сотрудничества.

*Источник: «Эксперт РА»*

## **ВЫБОР ЭТП: КАК ЭТО ПРОИСХОДИТ НА САМОМ ДЕЛЕ**

Стоит отметить, что перечисленные выше факторы выбора были отмечены заказчиками, которые уже используют услуги ЭТП. Таким образом, данные приоритеты в выборе площадки названы ими постфактум, на основе уже имеющегося опыта взаимодействия с ЭТП.

Проблема заключается в том, что не имеющая практического опыта работы с ЭТП компания не может адекватно оценить ту или иную площадку по таким критериям, как уровень информационной безопасности, достижимый уровень конкуренции на торгах,

гибкость торгово-закупочного функционала и скорость реакции на изменения в закупочной политике заказчика. Основная причина заключается в том, что в настоящее время потенциальные клиенты из числа крупных заказчиков испытывают очевидный дефицит независимой информации о деятельности ЭТП.

Опрошенные в ходе углубленных интервью компании не проводили формальных конкурсных процедур для отбора площадки, однако в большинстве случаев фактически проводился закрытый конкурс, проходивший в несколько этапов. По существу содержание этих этапов и их последовательность совпадали у всех опрошенных компаний.

На первом этапе отбора формируется широкий список ЭТП. Основным инструментом для его формирования, как правило, является «сарафанное радио» – советы более опытных коллег из других компаний, а также их представления о том, кто входит в число ведущих ЭТП на рынке. В ряде случаев решение о круге площадок, допущенных к дальнейшему отбору, принимался на уровне руководителя компании.

**Олег Умрихин:** «Существует представление о рынке услуг ЭТП как о рынке профессионального покупателя, который выбирает площадку на основе четко сформулированных критериев. Но в действительности в большинстве случаев это не так. Примерно на 50% выбор площадки обусловлен личными знакомствами и связями конкретного менеджера. Еще на 30% – собственными впечатлениями от той или иной площадки».

На втором этапе составляется шорт-лист площадок. Комиссии, занимавшиеся отбором, рассматривали презентации отобранных площадок. Наиболее важными критериями являются количество проведенных закупочных процедур, среднее количество поставщиков, принявших участие в процедурах закупки, доля состоявшихся закупочных процедур, предлагаемый ЭТП торгово-закупочный функционал и дополнительные сервисы. Хотя «опытные» заказчики считают малозначительным такой фактор выбора, как «статистические показатели работы ЭТП», которые публикуются самой площадкой (его отметили менее половины респондентов), на практике он все же оказывает влияние на решение потенциального клиента – просто потому, что других доступных источников информации о показателях деятельности той или иной площадки у него нет.

**Олег Умрихин:** «Мало кто из клиентов принимает решение о внедрении, основываясь только на голословных заявлениях операторов. Любую систему долго тестируют, присматриваются к ней, примеряют. ЭТП – это не только технический компонент, это еще и люди, сервисы, стратегии. Только когда совпадает весь спектр, гарантирован хороший результат».

Наконец, последний и наиболее важный этап – проведение тестовых торгов на площадках, вошедших в шорт-лист. Решающими факторами, определяющими окончательный выбор площадки, для опрошенных компаний стали среднее количество участников закупки на торгах по отдельным видам номенклатуры МТР, а также удобство и функциональность ЭТП, по оценкам сотрудников заказчика и поставщиков. В итоге побеждала площадка, которая показывала наилучшие результаты по этим двум критериям.

**Александр Зверев:** «После принятия руководством компании решения, что мы проводим открытые закупки, была создана рабочая группа для тестирования ЭТП. Критериями выбора стали количество участников процедур на той или иной ЭТП, стоимость услуг и для нас, как для заказчика, и для поставщиков, а также простота, удобство использования и функциональность ЭТП для специалистов, которые

непосредственно занимаются проведением электронных процедур закупки. Также мы проводили опросы своих поставщиков, насколько им удобно работать с той или иной площадкой. Для проведения мониторинга были выбраны четыре ЭТП: B2B-Center, Фабрикант.ру, Сбербанк-АСТ и Росэлторг. Мы размещали одновременно реальные закупки по определенным видам номенклатуры на всех четырех площадках и уже смотрели, сколько участников к нам придет. В итоге свой выбор мы остановили на B2B-Center и «Фабриканте», так как на них была наибольшая явка участников закупок. С февраля по апрель 2013 года мы проводили тестирование только на этих двух площадках. Помимо проведения тестовых процедур закупки, мы собирали отзывы наших специалистов и наших поставщиков о том, на какой из этих двух ЭТП им удобнее работать. И по этому параметру преимущество получила ЭТП B2B-Center, хотя по закупкам некоторых позиций номенклатуры результаты «Фабриканта» были лучше».

**Роман Зимонас:** «Если бы нам сегодня пришлось вновь заниматься выбором ЭТП, в первую очередь нам нужно было бы решать проблему интеграции и изменения системы. Провели бы конкурентную процедуру, чтобы выявить площадки, которые готовы в разумные сроки провести такую интеграцию. То есть в течение одного-двух месяцев привести свои регламенты работы в соответствие с Единым отраслевым стандартом закупок и обеспечить техническую интеграцию площадки с нашими информационными системами. Дополнительно нас будут интересовать возможности обеспечения еще более низких расценок на свои услуги для наших заказчиков и поставщиков. Также нужно учитывать имеющуюся базу поставщиков и скорость, с которой оператор наращивает ее объем. Хотя этот вопрос не является для нас критичным – мы ведь тоже ведем активную работу с поставщиками. В целом имеет смысл отмечать совпадение клиентской базы на 50–60%, чтобы те поставщики, которые уже участвуют в наших закупках, не тратили время на перерегистрацию и подключение».

### **ФАКТОРЫ ВЫБОРА: ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ЗАКУПОК**

Рассмотрим отмеченные респондентами ключевые факторы выбора ЭТП подробнее. Наиболее важным критерием выбора ЭТП опрошенные заказчики считают уровень информационной безопасности и стабильности работы, которые она обеспечивает. Следует отметить, что уровень информационной безопасности – один из критериев, по которому заказчику, не имеющему собственного опыта взаимодействия с конкретной ЭТП, крайне сложно составить обоснованное мнение.

**Александр Бойко:** «Ни заявленное наличие специализированного оборудования, ни различные заключения о техническом соответствии систем стандартам безопасности, ни соответствие ГОСТ криптографической защиты не свидетельствуют о фактической информационной безопасности конкретной площадки. Все это говорит либо о том, что ЭТП удовлетворяет формальным требованиям в данной области, либо отражает состояние программно-аппаратного комплекса площадки с точки зрения обеспечения информационной безопасности на определенный момент времени. Информационная безопасность – это не документы и не оборудование, это, прежде всего, процесс и люди, обеспечивающие выполнение этого процесса».

Обоснованное мнение об уровне информационной безопасности той или иной площадки при выборе ЭТП можно составить только по косвенным данным. В частности, необходимо обратить внимание на то, какие меры, каким образом и с какой периодичностью предпринимаются для ее обеспечения оператором ЭТП. Заботящаяся о своей репутации площадка, как правило, проводит периодический независимый аудит компанией, специализирующейся на информационной безопасности интернет-систем.

При этом важно проводить не только аудит ИТ-инфраструктуры (так называемого периметра) компании, но и аудит исходного кода ЭТП. По его результатам должны оперативно приниматься соответствующие меры, причем речь должна идти не только об однократном устранении замечаний, а об изменении процессов в целом для предотвращения возникновения подобных проблем в будущем. Постоянная работа оператора, направленная на контроль и повышение уровня информационной безопасности ЭТП, значит больше, чем любые сертификаты и свидетельства.

**Олег Белов:** «Об уровне ИБ конкретной ЭТП могут говорить технические и организационные средства обеспечения информационной безопасности. Ведется ли плановая работа по ИБ, есть ли специальное подразделение, ведущее системно работу по созданию системы ИБ, мониторингу и фиксации фактов нарушений, проведения расследований и принятия мер в области усиления информационной безопасности».

**Александр Бойко:** Наиболее значимые риски для клиента ЭТП – потеря и утечка конфиденциальной информации. Для предотвращения информационных потерь оператор ЭТП должен иметь политику резервного копирования, географически распределенное хранение резервных копий, возможность восстановления информации в любой момент времени. С утечкой конфиденциальной информации дело обстоит несколько сложнее. Здесь в определенной степени приходится полагаться на репутацию и неаффилированность оператора ЭТП и компании-закупщика».

Некоторые опрошенные компании в процессе выбора ЭТП проводили собственный технический аудит внешних площадок, однако такие случаи, скорее, являются исключением. В ряде случаев компании отказывались от проведения аудита, поскольку их ИТ-департаменты не располагали необходимыми ресурсами. Однако основная причина заключается в том, что в осуществлении со стороны заказчика внешнего аудита используемой площадкой инфраструктуры, по мнению респондентов, нет насущной необходимости. Более важным для них является вопрос о разделении рисков, связанных с обеспечением информационной безопасности закупок, между заказчиком и ЭТП.

**Тимур Егоров:** «Обеспечение информационной безопасности наших процедур закупки – это зона ответственности площадки «Сбербанк-АСТ». Хотя должен отметить, что в работе с ними никаких инцидентов информационной безопасности и проблем такого рода не возникало. Наша безопасность – это их головная боль. Зона нашей ответственности заканчивается, как только мы отправили, а ЭТП приняла нашу заявку на проведение торгов и документацию закупки. В дальнейшем за управление рисками, связанными с безопасностью, отвечают перед нами они».

**Олег Умрихин:** «В нашем договоре с клиентом указывается, что мы обязаны обеспечить информационную безопасность передаваемых нам данных. Наша конкретная ответственность не указывается, если что-то случится, она будет определяться судом. Но у нас еще ни разу не было даже повода говорить об этом. В целом информационная безопасность – это, скорее, фетиш, проблема, которой в реальности не существует, но про нее все говорят. Я не могу вспомнить ситуации, когда крупная ЭТП потеряла информацию или допустила несанкционированный доступ к закрытым данным. Как правило, наибольшую угрозу представляет халатность сотрудников заказчика. Например, вместо того чтобы в спорной ситуации сделать скрин-шот страницы, менеджеры послали по почте пароль к системе, пароли «утекли» и попали, в том числе, к поставщикам. Или менеджер ушел работать к поставщику, а пароль у него остался».

В целом опрошенные представители крупных заказчиков не отмечают каких-либо значимых проблем в области обеспечения информационной безопасности при организации и проведении закупок на независимых ЭТП – никаких значимых негативных событий в этой области за все время их сотрудничества с площадками не возникало. Данные анкетирования также подтверждают, что информационная безопасность не является проблемной точкой взаимодействия крупных заказчиков с ЭТП – остроту этой проблемы респонденты оценили в 1 балл из 10 возможных. В данной области репутация крупнейших независимых ЭТП в глазах их крупных клиентов безупречна.

Еще одна проблема, которую отметили некоторые респонденты, – необходимость баланса между информационной безопасностью площадки и удобством ее использования для клиента. В частности, для некоторых компаний одним из факторов выбора оператора ЭТП стало отсутствие электронных ключей для авторизации представителей заказчика на площадке.

**Тимур Егоров:** «В процессе выбора площадки мы уделяли особое внимание тому, насколько удобно как заказчику, так и нашему потенциальному контрагенту работать с площадкой, в какой мере обеспечение безопасности влияет на удобство работы, нужно ли приобретать дополнительные ключи, софт».

**Александр Бойко:** «Существуют варианты реализации криптографически обоснованной защиты конфиденциальной информации (например, симметричное шифрование конкурсных предложений с последующим предоставлением ключа заказчику), однако такой вариант не очень удобен в использовании участникам и организаторам торговых процедур и подходит только некоторым из них. Поэтому определяющим фактором является все-таки репутация, и наличие на ЭТП большого количества крупных клиентов из различных отраслей может являться ее весомым подтверждением».

*Таблица 3. Техническая стабильность работы ЭТП (средневзвешенная оценка клиентов ЭТП, наиболее часто упоминавшихся в анкетах)*

| ЭТП, клиенты которых поставили оценку | 1– низшая оценка, 10 – высшая оценка |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Сбербанк-АСТ                          | 9,26                                 |
| ЭТП В2В-Center                        | 9,00                                 |
| Фабрикант.ру                          | 8,89                                 |
| ОТС.ru                                | 8,86                                 |
| Росэлторг                             | 8,56                                 |
| Тендер-Про                            | 8,26                                 |

*Источник: «Эксперт РА»*

## **ФАКТОРЫ ВЫБОРА: ИНФОРМАЦИОННАЯ ОТКРЫТОСТЬ ЭТП**

Транспарентность и информационная открытость ЭТП является одним из приоритетных факторов выбора площадки для проведения закупок крупными компаниями. Однако, как показали углубленные интервью, в это понятие клиенты площадок вкладывают различное содержание.

Во-первых, это взаимодействие между компанией и оператором ЭТП. Под информационной открытостью площадки опрошенные компании понимают постоянный контакт оператора ЭТП с клиентом, прикрепление к нему индивидуального менеджера,

быструю реакцию на его запросы и пожелания. Предоставление крупным клиентом таких опций уже давно является общепринятым стандартом рынка, и, с этой точки зрения, крупные площадки отличаются друг от друга лишь в деталях. В целом опрошенные в ходе углубленных интервью компании полностью удовлетворены качеством и удобством информационного взаимодействия с операторами площадок, что подтверждается данными анкетирования – клиенты внешних ЭТП оценивают качество предоставляемой операторами площадок технической и клиентской поддержки наиболее высоко. В среднем по этому параметру операторы ЭТП получили от своих клиентов оценку 9,21 балла из 10 возможных.

**Таблица 4.** *Качество клиентской и технической поддержки (средневзвешенная оценка клиентов ЭТП, наиболее часто упоминавшихся в анкетах)*

| ЭТП, клиенты которых поставили оценку | 1– низшая оценка, 10 – высшая оценка |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Тендер-Про                            | 9,69                                 |
| Сбербанк-АСТ                          | 9,60                                 |
| ОТС.ru                                | 9,36                                 |
| ЭТП В2В-Center                        | 8,79                                 |
| Фабрикант.ру                          | 8,57                                 |
| Росэлторг                             | 8,54                                 |

**Источник:** «Эксперт РА»

**Таблица 5.** *Удобство навигации по сайту ЭТП (средневзвешенная оценка клиентов ЭТП, наиболее часто упоминавшихся в анкетах)*

| ЭТП, клиенты которых поставили оценку | 1– низшая оценка, 10 – высшая оценка |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Сбербанк-АСТ                          | 9,01                                 |
| Тендер-Про                            | 8,90                                 |
| Фабрикант.ру                          | 8,54                                 |
| Росэлторг                             | 8,44                                 |
| ЭТП В2В-Center                        | 8,42                                 |
| ОТС.ru                                | 8,33                                 |

**Источник:** «Эксперт РА»

**Андрей Степаненко:** «На мой взгляд, информационная открытость площадки – это, прежде всего, свободный и безвозмездный доступ к информации о закупках и их результатах, о порядке и условиях работы на площадке, это полнота и достоверность представленных сведений, быстрота и удобство поиска. При этом очень важно соблюдать баланс информационной открытости и информационной безопасности, не допускать нарушений конфиденциальности и закона о персональных данных».

Во-вторых, ряд опрошенных менеджеров рассматривают информационную открытость площадки в первую очередь как информационную открытость проводимых на ней процедур закупки. Подходы самих ЭТП к прозрачности проводимых на них процедур закупки разнятся, как и подходы их клиентов. По степени открытости

информации о проводимых процедурах закупки работающие в России площадки можно разделить на три группы.

Большинство крупнейших площадок обеспечивают полную информационную прозрачность торгов, причем такая открытость является либо правилом работы площадки, либо может предоставляться в соответствии с пожеланиями заказчика. Информация о проводимых процедурах закупки доступна всем пользователям Сети без регистрации. Причем публичной является не только информация о предмете открытой закупки и ее лотах, но и закупочная документация либо подробное описание требований, предъявляемых к участнику закупки и закупаемой продукции или услуге. Публичными могут быть и объявления о проведении закрытых процедур закупки, однако в этом случае получение доступа к закупочной документации возможно с разрешения организатора закупки.

Такая максимальная открытость привлекательна в первую очередь для заказчиков, которые изначально ориентированы на привлечение к участию в организуемых ими процедурах закупки максимального числа поставщиков, не ограничиваясь поставщиками, уже зарегистрированными на площадке.

**Олег Белов:** «Информационная открытость площадки – это обеспечение свободного доступа к информации о закупках. Для ОАО «РусГидро» важно, что ЭТП открыта для новых участников. Увидев интересующий лот, компания может в сжатые сроки зарегистрироваться на ЭТП и принять участие в торгах. Для нас как заказчика – это увеличение конкуренции, а значит, расширение выбора и снижение цены при закупках».

Площадки, придерживающиеся данного подхода, максимально облегчают доступ к участию в торгах незарегистрированным поставщикам по просьбе крупных заказчиков. В частности, некоторые площадки по запросу заказчика могут в виде исключения допустить к торгам конкретного поставщика без оплаты, под «честное слово», а в редких случаях – и без получения ЭЦП. Эти послабления актуальны для компаний, которые ориентированы на максимальную транспарентность конкурентных закупок, однако еще не создали эффективную систему их долгосрочного планирования. В этих условиях срок между публикацией извещения о проведении закупки и завершением процедуры может быть слишком коротким для того, чтобы сторонний поставщик успел пройти все процедуры регистрации на ЭТП.

Вторая группа площадок также обеспечивает доступ к информации о проводимых торгах, но лишь для зарегистрированных пользователей, получивших электронную цифровую подпись. При этом площадка не ограничивает регистрацию новых поставщиков – единственным требованием является наличие у поставщика реально существующего юридического лица.

**Николай Андреев:** «Для того чтобы посмотреть проводимые торги в реальном времени, вам необходимо аккредитоваться, получить ЭЦП. Таковы правила. Это вопрос безопасности. Были довольно «потешные» случаи, когда мы открывали торги для наблюдения в режиме реального времени. Несколько раз заказчик и поставщик попадались на том, что они физически находились почти за одним компьютером. И при этом имели наглость звонить на площадку и говорить, что у нас там что-то зависло. Поэтому мы такой открытый доступ прекратили. Авторизация и получение ЭЦП необходимы для предотвращения сговора, как между заказчиком и поставщиком, так и между поставщиками. При аккредитации мы только смотрим, реальная ли это компания или нет. Но мы не имеем права отказать ей в аккредитации на основании ее финансовой истории или деловой репутации. Пакет документов, которые мы запрашиваем, минимален».



Наконец, третья группа площадок не только не раскрывает для незарегистрированных поставщиков информацию о проводимых торгах, но и проводит своего рода предквалификацию или аттестацию поставщиков в ходе их регистрации. Доступ к процедурам закупки имеют только поставщики из закрытого списка. Закупки на таких площадках, даже если они проводятся с использованием открытых процедур, трудно назвать открытыми. Подобный подход наиболее привлекателен для заказчиков, которые считают приоритетом снижение рисков, связанных с недобросовестным поведением поставщиков.

## **ФАКТОРЫ ВЫБОРА: ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИТИКИ И КОНТРОЛЯ**

Еще один фактор выбора электронной площадки, важный для подавляющего большинства опрошенных компаний, – прозрачность проводимых закупок для управляющих органов заказчика. Одним из наиболее важных эффектов, который компании ожидают получить от проведения закупок в электронной форме, является повышение эффективности внутреннего контроля над закупочной деятельностью компании. В первую очередь, решение этой задачи актуально для крупных холдингов, в которых дочерние компании обладают значительной самостоятельностью в проведении закупок, а система управления закупками слабо централизована. ЭТП в данном случае используется как основной инструмент централизации закупок, которая зачастую опережает централизацию на уровне используемой нормативной базы и управленческой структуры компании.

**Александр Зверев:** «Электронные закупки наших дочерних и зависимых обществ сейчас проводятся централизованно управляющей компанией. Часть обществ проводят закупки по-старому, в закрытом режиме. Но как только процесс централизации закупок будет завершен, закупки на небольшие суммы ДЗО смогут проводить самостоятельно, поскольку закупки на ЭТП полностью прозрачны, и их легко контролировать».

**Дмитрий Ельник:** «Основная задача, которая перед нами была поставлена при переходе к использованию электронных закупок, – это консолидация закупок всех дочерних и зависимых обществ корпорации. Первый этап – это создание отдельной страницы в системе B2B-Center, к которой могли бы подключаться все наши ДЗО, – был завершен. На сегодняшний день порядка шести дочерних предприятий «НПК Уралвагонзавод» уже подключились к этой системе и проводят закупки на одной площадке».

Однако даже для холдингов, обладающих централизованной системой управления закупками, электронные закупки становятся эффективным инструментом обеспечения контроля, как внутреннего, так и внешнего, над закупками дочерних и зависимых обществ. Серьезным преимуществом закупок в электронной форме является возможность получения ответственными органами управляющей компании мгновенного доступа к любой процедуре, организованной дочерними компаниями.

**Олег Белов:** «Группа «РусГидро» имеет разветвленную сеть территориально удаленных друг от друга филиалов и дочерних обществ, являющихся отдельными юридическими лицами, в том числе находящихся в разных часовых поясах, таким образом, для группы компаний актуально, что функционал ЭТП позволяет материнской компании обеспечивать мониторинг и контроль закупок, проводимых в группе, в режиме онлайн 24/7».

Кроме того, для ряда крупнейших компаний прозрачность закупок в электронной форме важна в целях обеспечения постоянного внешнего контроля над проведением процедур.

**Роман Зимонас:** «В Госкорпорацию входят 360 дочерних обществ, которые проводят около 40 тысяч процедур в год. Поставить на 40 тысяч процедур 40 тысяч контролеров, которые потребуют еще 20 тысяч контролеров над контролерами, и так до бесконечности, – это невозможно. Поэтому мы осознанно создали полностью прозрачную систему закупок, чтобы привлечь общественный контроль. Сами поставщики, участвуя в торгах, лучше всех видят нарушения заказчиков, которые те делают либо по незнанию, либо с умыслом. Примерно на 95% контроль над закупками предприятий отрасли осуществляют сами поставщики. И это тоже совершенно осознанное решение, поскольку по-другому действенную систему контроля не создашь».

Минимальный набор аналитических инструментов, предлагаемых ЭТП, включает статистику закупок и количества участников торговых процедур, отчетность по сотрудникам, входящим в закупочный комитет, а также анализ как общей эффективности, так и по каждой процедуре в отдельности. Однако выбор предлагаемых ЭТП аналитических инструментов значительно шире. Как показывают углубленные интервью с руководителями закупок крупных компаний, наиболее востребованными являются аналитические данные по закупкам других заказчиков из аналогичных отраслей или по аналогичной номенклатуре, справки о приглашенных участниках закупки с указанием причин отказа от участия в процедурах заказчика, а также информация об участниках закупки. В настоящее время создание аналитических инструментов, позволяющих заказчику оценить риски недобросовестного поведения того или иного участника закупки, являются одним из приоритетов ряда крупнейших ЭТП. Речь идет о различных системах агрегированной оценки поставщиков, основанной на истории их участия в закупочных процедурах на ЭТП, заключения договоров с заказчиками, а также полученных жалоб от заказчиков.

**Николай Андреев:** «Наших заказчиков, помимо списка возможных участников закупок, также интересует и их профиль. То есть некое суждение об их опыте и квалификации, описание того, что собой представляет данная компания. На самом деле история участия компании в торгах может сказать о ней очень многое. Заключила ли она договор по результатам закупки, завела ли она обеспечение, почему она четыре года у нас на площадке и не выиграла за это время ни одной процедуры. Мы работаем над тем, чтобы эту прозрачность увеличить. В частности, мы собираемся внедрить систему рейтингования поставщиков, которая учитывала бы полный профиль поставщика, в том числе его опыт участия в закупках.

**Олег Умрихин:** «Все процессы, от планирования закупки до исполнения контракта, могут быть автоматизированы и упрощены с помощью ЭТП. Например, оценка контрагента заказчиком. Тысячи компаний десятки раз проходят процедуру этой оценки, предоставляя одну и ту же информацию о себе. В каждом конкретном случае могут быть нюансы, но ядро этой оценки одно и то же. Вполне возможно создать сервис, когда поставщик проходит оценку, а потом эта информация выкладывается в доступное для других заказчиков место. Таким образом, упрощается работа специалистов, занимающихся закупками, и контролирующих органов заказчика».

Наконец, важной сопутствующей услугой электронных торговых площадок является предоставление инструментов формирования внутренней корпоративной отчетности заказчика о проведенных закупках. Большинство опрошенных в ходе углубленных интервью компаний рассматривают проведение закупок на ЭТП как один из способов сократить бумажный документооборот.

**Таблица 6. Удобство и полнота возможностей контрольных и аналитических инструментов ЭТП (средневзвешенная оценка клиентов ЭТП, наиболее часто упоминавшихся в анкетах)**

| ЭТП, клиенты которых поставили оценку | 1– низшая оценка, 10 – высшая оценка |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Сбербанк-АСТ                          | 8,88                                 |
| ЭТП В2В-Center                        | 8,45                                 |
| ОТС.ru                                | 7,83                                 |
| Росэлторг                             | 7,66                                 |
| Тендер-Про                            | 7,63                                 |
| Фабрикант.ру                          | 7,30                                 |

*Источник: «Эксперт РА»*

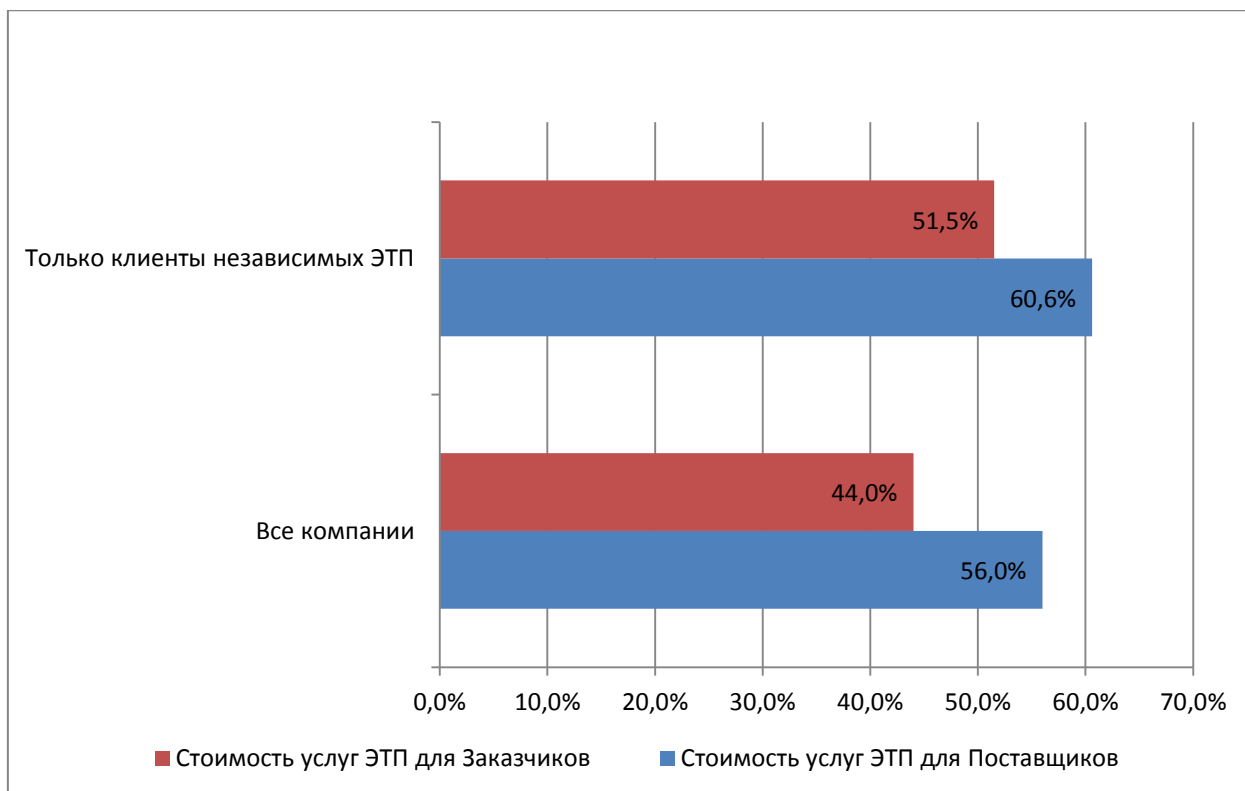
### **ФАКТОРЫ ВЫБОРА: ГЛУБИНА И КАЧЕСТВО КОНКУРЕНЦИИ НА ТОРГАХ**

Такие факторы выбора, как «маркетинговая активность ЭТП по развитию базы поставщиков и заказчиков», «стоимость услуг ЭТП для поставщиков», «многоотраслевая направленность ЭТП», прямо влияют на количество участников закупки и в конечном итоге – на уровень конкуренции поставщиков на проводимых заказчиком торгах, поэтому их стоит рассматривать в совокупности.

Расширение конкуренции поставщиков при проведении закупок – основной фактор, определяющий выбор респондентов в пользу независимых операторов ЭТП. Как показало анкетирование, для клиентов независимых операторов ЭТП это основной «продукт», который они покупают у площадки.

Глубина конкуренции в закупочных процедурах компании зависит от привлекательности и доступности площадки для максимально широкого круга поставщиков. Крупные заказчики видят эту взаимосвязь. При выборе независимой ЭТП заказчики уделяют большее внимание стоимости услуг площадки для поставщиков, а не для них самих.

**График 12. Стоимость услуг ЭТП для поставщиков является приоритетом для заказчиков (доля упоминаний факторов выбора ЭТП от общей численности ответов, %)**



*Источник: «Эксперт РА»*

С одной стороны, заказчики озабочены тем, чтобы переход к использованию закупок в электронной форме был максимально комфортным для их традиционных поставщиков. С другой, заказчики видят взаимосвязь между стоимостью «входного билета» для поставщиков и уровнем конкуренции на своих торгах.

Все опрошенные в ходе углубленных интервью руководители закупок крупных компаний обращали внимание на данный фактор при выборе площадки. Вместе с тем необходимо учитывать, что наличие платы для поставщиков далеко не всегда негативно влияет на уровень конкуренции. Зачастую наличие абонентской платы, наоборот, прочнее «привязывает» поставщиков к площадке и стимулирует их участвовать не в единичных закупках, а работать на площадке на постоянной основе.

Кроме того, как подчеркивают респонденты, оценка стоимости услуг ЭТП для поставщиков во многом определяется стоимостью закупок, проводимых на ЭТП заказчиком. Если речь идет о крупных закупках, ограничивающий конкуренцию эффект платы за вход для поставщиков нивелируется.

**Дмитрий Пангин:** «Реальная стоимость услуг ЭТП для заказчика состоит из явной и неявной части. Явная часть – это прямая оплата заказчиком работы на ЭТП. Обычно это или абонентская плата около 10 тысяч рублей в месяц, либо оплата за проведение каждого тендера – около 5 тысяч рублей. Мы не взимаем плату с заказчиков за работу на нашей площадке. Неявная составляющая – это те затраты, которые поставщики несут при работе на площадке и которую они закладывают в итоговую цену для заказчика. Такие скрытые затраты могут быть достаточно существенными».

**Юрий Зафесов:** «Заказчику выгодно, когда плата за вход для поставщиков низкая или отсутствует. Но у площадок есть своя экономика, у них есть текущие издержки, они должны инвестировать в доработки, они должны зарабатывать прибыль. На разных площадках различная стоимость услуг и тарифная политика. Но если брать простые

закупки на небольшие суммы, то на некоторых ЭТП стоимость участия в них для поставщиков, на мой взгляд, слишком высокая. Особенно если ЭТП взимает плату не только с победителя, а со всех участников закупки. Если речь идет о закупке на десятки тысяч рублей, то для участника плата за вход в десять тысяч рублей – это существенно. Сегодня мы должны размещать на площадке даже закупки на относительно небольшие суммы, и поставщики должны платить за участие в них. С некоторыми площадками этот вопрос решается – они готовы максимально снизить стоимость для участников таких закупок. Но не все ЭТП готовы пойти на это».

Вместе с тем общее количество поставщиков, зарегистрированных на площадке, влияет на количество участников каждой конкретной закупки лишь опосредованно. Во-первых, реальную конкуренцию могут обеспечить лишь реально существующие поставщики. Проблема искусственного раздувания ЭТП своих баз поставщиков за счет мнимых компаний и компаний, регистрируемых без их ведома, все еще имеет место на рынке. В наименьшей степени она актуальна для крупных площадок, в обязательном порядке использующих выдачу электронной цифровой подписи для допуска поставщиков к участию в торгах.

**Дмитрий Пангин:** «Проблема «мнимых» поставщиков на рынке услуг ЭТП стоит достаточно остро. Некоторые площадки на запрос о количестве поставщиков выдают количество регистраций на своем сайте. Но многие из зарегистрированных в действительности не являются и не могут являться участниками тендеров. В первую очередь это связано с тем, что многие такие регистрации являются фиктивными, то есть пользователи, которые «регистрировали компанию», в реальности не обладают правами на подачу предложений от указанных в регистрационных анкетах компаний, а площадки при регистрации не проверяют наличие этих прав. На площадке OTC.RU, прежде чем компания попадает в реестр аккредитованных, юристы проверяют полный пакет документов, подтверждающих право работы на площадке».

**Александр Бойко:** «Решить проблему мнимых поставщиков позволяет электронная цифровая подпись, которая гарантирует реальность того или иного участника, а также достоверность и юридическую защищенность всех предоставляемых им документов. Данный вопрос больше актуален для площадок, которые не используют ЭЦП участников для всех закупочных процедур. Кроме того, не нужно забывать, что сама торговая площадка должна заботиться о чистоте своей базы, поскольку это ее имидж и лицо перед заказчиками. Но все эти проблемы легко выявляются просмотром и анализом реальной ситуации с закупками на площадке. Например, если у ЭТП 200 тысяч поставщиков, а из объявленных закупок всего 30% состоявшихся, то это первый показатель фиктивности базы поставщиков, которая просто накручивается путем самостоятельной регистрации организаций без их ведома или простой формой регистрации без проверок».

Во-вторых, важно, в какой мере оператор ЭТП может использовать свою базу поставщиков в интересах заказчика. По мнению опрошенных руководителей закупок, в число обязательных услуг электронной площадки должна входить «раскрутка тендеров» – приглашение оператором к участию в закупке поставщиков, работающих в соответствующих регионах и предлагающих соответствующую номенклатуру или участвовавших ранее в аналогичных торгах. В настоящее время данную услугу как базовую или опциональную предлагают своим клиентам все крупные площадки. Более того, ряд площадок предлагает «раскрутку тендеров» как самостоятельную услугу, для

привлечения дополнительного числа поставщиков к участию в «бумажных» закупочных процедурах.

**Андрей Степаненко:** «На мой взгляд, заказчикам следует выбирать электронную площадку, исходя прежде всего из ее функциональности, отвечающей принятым в компании бизнес-процессам. Наличие широкой базы профильных участников важно, поскольку оно обеспечивает конкуренцию при проведении закупок, однако локомотивом процесса закупок является все же заказчик. Поставщики придут на ту площадку, на которой он будет работать».

**Олег Умрихин:** «На любой площадке есть активное ядро поставщиков, и есть «хвост», неактивные поставщики. Нарастить базу поставщиков ЭТП может очень быстро, но значение имеет только их активное ядро. Даже если на нашей площадке нет каких-то поставщиков сегодня, они будут завтра. У нас есть отдел маркетинга, который занимается раскруткой тендеров. У нас это базовая услуга. Даже если речь идет о закупках в новом регионе, в новом секторе экономики, в которых у нас пока нет активного ядра поставщиков, мы их находим и приводим на торги. Поэтому первый или второй конкурс может пройти с плохими результатами. Но третий уже точно будет эффективным».

**Тимур Егоров:** «Площадка, которую мы вначале рассматривали в качестве потенциального партнера, не предложила нам на тот момент услуги по приглашению контрагентов к участию в наших торгах. Это пришлось бы делать нам – обзванивать потенциальных участников, вести базу контрагентов. В результате наш выбор пал на другую площадку – Сбербанк-АСТ. Сейчас, когда мы составили и отправили ЭТП заявку, всю остальную работу по приглашению поставщиков делает площадка, услугами которой мы пользуемся. Единственный вопрос со стороны ЭТП – хотим ли мы пригласить какого-нибудь конкретного поставщика с нашей стороны».

Наконец, непосредственное влияние на уровень конкуренции в закупках конкретного заказчика оказывает формирование вокруг него пула поставщиков, предлагающих необходимую ему номенклатуру МТР и ориентированных на участие в организуемых им закупках. Формирование подобной «экосистемы», объединяющей одного или нескольких крупных поставщиков, закупающих схожую номенклатуру МТР, и активное ядро поставщиков, ориентированных на данных заказчиков, может продолжаться более полугода. Именно поэтому, по мнению ряда руководителей ЭТП, результаты тестовых закупок не стоит абсолютизировать. Если площадка в состоянии обеспечить высокое качество услуг, то достижение достаточного уровня конкуренции на торгах заказчика – вопрос времени.

**Олег Умрихин:** «В краткосрочной перспективе наличие мощного ядра поставщиков той или иной номенклатуры имеет значение. Но в долгосрочной – нет. Поставщики приходят вслед за заказчиками. Компании, выбирая площадку, выбирают ее не ради одного конкурса, они выбирают ее на очень длительный период. Поэтому они должны смотреть не на размер базы поставщиков, а на качество сервисов. Сиюминутного эффекта может и не быть. Например, один завод закупал на площадке определенную марку стали. Пришел другой завод и закупает ту же марку стали, поэтому он получает эффект сразу. На другой площадке такая марка стали не закупалась, зато закупались десять других. И эффект при закупке данной марки стали появится не сразу. Но он обязательно будет, если уровень сервиса на площадке высок».

Непосредственное отношение к формированию активного ядра поставщиков и синергии между крупными заказчиками имеет отраслевая и территориальная специализация площадки. Анкетирование показало, что узкая отраслевая специализация

площадки скорее негативно влияет на ее привлекательность для крупных заказчиков. Однако это не означает, что специализация площадки не важна заказчику в принципе. Наиболее привлекательные площадки должны обладать многоотраслевой специализацией, то есть обладать сформировавшимися пулами поставщиков и заказчиков в нескольких отраслях.

Специализация площадки достигается за счет привлечения нескольких «якорных» заказчиков (по аналогии с «якорными инвесторами»), работающих в одной отрасли. Таким образом возникает необходимая синергия, когда крупные заказчики, работающие в аналогичных или смежных отраслях и закупающие аналогичную номенклатуру МТР, начинают «делиться» друг с другом поставщиками. Тем самым расширяется ядро активных поставщиков. Для ряда компаний наличие среди клиентов площадки крупных заказчиков, работающих в тех же отраслях, стало ключевым фактором выбора ЭТП.

**Александр Зверев:** «В ходе проведения тестовых торгов результаты закупок металлопроката на «Фабрикант.ру», с точки зрения среднего числа участников закупки, были лучше, чем на B2B-Center в три-четыре раза. Я связываю это с тем, что на «Фабриканте» закупки проводит ГК «Росатом». Соответственно, пул поставщиков, предлагающих необходимую нам номенклатуру металлопроката, там уже сформирован. Зато по определенным видам оборудования для нефтедобычи «Фабрикант» вообще не давал результатов, а на B2B-Center приходило хотя бы три-четыре поставщика. Я могу предположить, это связано с тем, что на этой площадке проводит закупки ОАО «Башнефть».

Привлечение критической массы «якорных заказчиков» из одной и той же отрасли позволяет площадке получить важное конкурентное преимущество для привлечения новых заказчиков и поставщиков, работающих в данной отрасли.

Формирование группы лидеров, занимающих доминирующее положение в обслуживании закупок в отдельных отраслях, по нашему мнению, станет одной из важнейших тенденций в развитии рынка услуг независимых ЭТП. Можно прогнозировать, что отраслевая специализация площадок будет углубляться. Поскольку, как уже отмечалось, крупные заказчики не склонны дробить закупки между несколькими площадками, формирование группы ЭТП отраслевых лидеров в значительной мере будет влиять на привлечение ими новых клиентов из числа крупных компаний. Новые заказчики при прочих равных будут проводить закупки на тех ЭТП, которым удалось привлечь критическую массу «якорных заказчиков» из аналогичных отраслей. Этот процесс будет сопровождаться и поддерживаться перетоком с других площадок поставщиков, которые преимущественно работают с предприятиями данной отрасли. И если сегодня некоторые компании в ходе проведения тестовых закупок сталкиваются с тем, что по различным группам номенклатуры МТР наибольшее число участников закупки и наиболее выгодные ценовые предложения обеспечивает проведение торгов на различных площадках, то в обозримом будущем наилучшие показатели по закупкам всей интересующей компанию номенклатуры будут обеспечивать ЭТП, которые сумеют занять доминирующее положение в обслуживании закупок данной отрасли.

**Александр Зверев:** «Я считаю нецелесообразным закупать одну и ту же номенклатуру на нескольких площадках параллельно. Наши поставщики если идут на ЭТП, чтобы участвовать в наших закупках, то идут в основном на какую-то одну площадку. Они специально звонили нам и спрашивали, на какой площадке им регистрироваться. Некоторые уже работали на других площадках, но вслед за нами сменили ЭТП. Заказчик, как правило, прибывает к какой-то одной ЭТП».

**Таблица 7. Уровень конкуренции в торговых процедурах компании (средневзвешенная оценка клиентов ЭТП, наиболее часто упоминавшихся в анкетах)**

| ЭТП, клиенты которых поставили оценку | 1– низшая оценка, 10 – высшая оценка |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| ЭТП В2В-Center                        | 8,93                                 |
| Тендер-Про                            | 8,53                                 |
| Росэлторг                             | 8,05                                 |
| ОТС.ru                                | 7,94                                 |
| Фабрикант.ру                          | 7,19                                 |
| Сбербанк-АСТ                          | 6,79                                 |

*Источник: «Эксперт РА»*

Существенной для заказчиков также является проблема качества конкуренции поставщиков, то есть отсечение от участия в закупке фиктивных или заведомо недобросовестных компаний.

**Александр Бойко:** «По сути, качество конкуренции обеспечивается за счет исключения недобросовестных и несуществующих поставщиков. Из популярных и простых методов проверки «качества» и добросовестности можно отметить следующие: проверка организации по данным ФНС, работа с ведущими базами и агентствами по проверке компаний и их документов в режиме реального времени, проверка компаний по федеральному реестру недобросовестных поставщиков, использование электронной подписи всеми поставщиками при участии в закупках, работа с производителями и проверка их документов, возможности, связанные с аккредитациями и фильтрацией поставщиков, ведение внутреннего рейтинга компаний внутри системы».

**Андрей Степаненко:** «Наиболее действенный метод защиты от недобросовестных поставщиков – это требование об обеспечении заявки и исполнении контракта. И то, и другое устанавливается заказчиком. В этом случае недобросовестный участник просто потеряет деньги. Также важным механизмом защиты интересов заказчика является установление условия об ответственности поставщика за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств».

Впрочем, далеко не все заказчики заинтересованы в услугах ЭТП по аттестации или предквалификации поставщиков. Большинство опрошенных компаний полагают, что функции оператора ЭТП должны ограничиваться фильтрацией фиктивных, несуществующих поставщиков. Меры по снижению рисков недобросовестных действий поставщика (проверка опыта работы, опыта заключения аналогичных контрактов, финансовой состоятельности, деловой репутации, наличия необходимых ресурсов) должны предприниматься самим заказчиком либо в рамках проведения собственной аттестации поставщиков, либо в ходе предквалификации в рамках конкретных процедур закупки.

**Андрей Степаненко:** «Обеспечение добросовестной конкуренции между участниками закупок в целях определения лучших условий поставки товаров, выполнения работ, оказания услуг – задача, прежде всего, заказчика. Площадка не отвечает за содержание закупочной документации заказчика, за установленные им требования к участникам, за критерии выбора победителя и принятые решения. На площадках работают



совершенно разные заказчики, и в этой связи я считаю неправильным измерять среднюю температуру по больнице. Вместе с тем электронная площадка – это инструмент, который помогает заказчику обеспечить конкуренцию за счет создания комфортных и доступных условий для работы на ней поставщиков».

**Роман Зимонас:** «Аттестация поставщиков площадкой, на мой взгляд, дает дополнительные коррупционные риски. ЭТП не должна брать на себя функции заказчика. Контролировать, кому площадка предоставила доступ, а кому – нет, и на каком основании, очень сложно. Поэтому для участия в торгах Росатома компаниям необходимо предоставить минимальный набор согласованных форм: свидетельство о регистрации юридического лица, налоговые документы, устав и доверенность на сотрудника, который будет работать с ЭЦП организации. Нам важно, чтобы это было реально существующее юридическое лицо с ИНН. И все. Больше ЭТП ничего проверять не надо».

Кроме того, проведение ЭТП собственной аттестации или предквалификации поставщиков не подходит заказчикам, закупки которых регулируются государством. Так, федеральный закон №223-ФЗ не содержит упоминаний об электронных торговых площадках, поэтому за проводимую ими предквалификацию или аттестацию в любом случае отвечает заказчик. Соответственно, ему и будут адресованы возможные претензии со стороны контролирующих органов власти в ограничении конкуренции.

*Таблица 8. Добросовестное исполнение поставщиками обязательств по договорам, заключенным посредством ЭТП (средневзвешенная оценка клиентов ЭТП, наиболее часто упоминавшихся в анкетах)*

| ЭТП, клиенты которых поставили оценку | 1– низшая оценка, 10 – высшая оценка |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Сбербанк-АСТ                          | 9,44                                 |
| ЭТП В2В-Center                        | 9,11                                 |
| Росэлторг                             | 8,66                                 |
| ОТС.ru                                | 8,12                                 |
| Фабрикант.ру                          | 8,04                                 |
| Тендер-Про                            | 7,18                                 |

*Источник: «Эксперт РА»*

## **ФАКТОРЫ ВЫБОРА: ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭТП НА РЫНКЕ**

Еще один фактор выбора, который отметили большинство опрошенных компаний, – продолжительность деятельности ЭТП на рынке (64% от общего числа клиентов внешних ЭТП) – важен для понимания того, по каким сценариям возможно дальнейшее развитие рынка услуг независимых площадок. Крупные заказчики весьма консервативно относятся к новичкам, появляющимся на рынке независимых площадок. Таким образом, стоимость «входного билета» в этот сегмент рынка для новых ЭТП высока, а крупные площадки, несмотря на относительную молодость рынка электронной межкорпоративной торговли в России, имеют по сравнению с новичками преимущества в привлечении клиентов из числа крупнейших компаний.

Среди компаний «второго эшелона» относительное большинство респондентов также отметили такой фактор выбора, как «наличие среди клиентов ЭТП крупных, известных корпоративных заказчиков». Иными словами, наличие «якорных клиентов» (по

аналогии с «якорными инвесторами») из числа крупных и известных компаний является серьезным конкурентным преимуществом в борьбе за привлечение новых крупных заказчиков на ЭТП.

Важно также отметить, что площадки практически «не делятся» друг с другом крупными клиентами. Как показывают результаты анкетирования, рынок в сегменте закупок крупнейших заказчиков организован по принципу «один заказчик – одна площадка». Компании демонстрируют высокую лояльность выбранным ими ЭТП. Лишь 31,3% опрошенных компаний используют для проведения закупок более одной ЭТП, причем даже в этих случаях на основную ЭТП приходится в среднем 75% от общей численности проводимых компаниями закупок в электронной форме.

Есть немногочисленные исключения – ряд крупнейших заказчиков предпочитают использовать несколько (две-три) площадок для проведения закупок, тем самым поддерживая конкуренцию между ними и снижая свои риски.

**Роман Зимонас:** «Сейчас мы сотрудничаем с тремя площадками, создавая между ними конкуренцию. В соглашениях, подписанных с площадками, есть такой пункт – если на работу оператора ЭТП поступает более четырех жалоб в год, то мы ставим вопрос о замене площадки. Пока таких прецедентов не было – площадки борются за качество технического обслуживания и работы сервисной линии».

Однако, хотя такой подход обладает преимуществами, большинство опрошенных компаний предпочитают взаимодействовать с одним оператором ЭТП. Причин тому, как видится, три.

Во-первых, высоки трудозатраты на взаимную адаптацию процедур площадки и заказчика, а также на интеграцию корпоративных систем и ЭТП. В то же время без такой адаптации процедур заказчик не сможет получить максимально возможного эффекта от проведения закупок на площадке.

Во-вторых, явный эффект от проведения закупок в электронной форме на независимой площадке заказчик, как правило, получает далеко не сразу. Появление нового крупного заказчика на ЭТП со временем привлекает на площадку новых поставщиков, способных удовлетворить его потребности. Таким образом, вокруг каждого крупного заказчика на электронной площадке постепенно формируется собственная «экосистема» поставщиков, причем чем дольше заказчик работает на ЭТП и чем больше он проводит закупок на ней, тем более сложной эта «экосистема» становится, что положительно влияет на уровень и качество конкуренции при проведении торгов. Наконец, ряд опрошенных нами холдингов в настоящее время используют ЭТП для централизации и контроля закупок своих дочерних обществ. Причем зачастую такая централизация опережает процессы централизации закупочной деятельности в организационной структуре холдинга и используемой им нормативной базе закупок. В такой ситуации использование площадок-дублеров становится неоправданным.

**Дмитрий Ельник:** «Если мы увидим, что на рынке услуг ЭТП появилось более привлекательное предложение, то мы рассмотрим возможность привлечения другой площадки. Однако нашей основной задачей была консолидация закупок предприятий нашей корпорации с помощью ЭТП. Поэтому дробить закупки между несколькими ЭТП для нас нецелесообразно. Речь может идти только о полной замене площадки».

Таким образом, можно с большой долей уверенности утверждать, что реальная конкуренция за привлечение на площадку заказчиков из числа крупнейших компаний (в том числе «якорных клиентов») имеет место только на этапе выбора той или иной компанией ЭТП для проведения электронных закупок. Возможные издержки крупного клиента, связанные с проведением повторной интеграции с ЭТП, взаимной адаптации

закупочных процедур, а также формированием собственной «экосистемы» на площадке, как правило, перевешивают те или иные негативные аспекты его сотрудничества с площадкой. Тем более что с проблемами при проведении электронных закупок он сталкивается крайне редко, как показывают проведенное нами анкетирование и углубленные интервью с руководителями закупок компаний.

По оценкам руководителей ЭТП, площадку меняют не более 5–10% заказчиков, причем эта миграция связана исключительно со сменой персонального состава менеджмента, ответственного за организацию закупок. В прочих случаях подвигнуть крупную компанию сменить ЭТП могут лишь из ряда вон выходящие провалы в ее работе – например, систематические проблемы с обеспечением информационной безопасности или стабильностью работы.

## **ФАКТОРЫ ВЫБОРА: ГИБКОСТЬ, ШИРОТА ТОРГОВО-ЗАКУПОЧНОГО ФУНКЦИОНАЛА И НАЛИЧИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ СЕРВИСОВ**

Крупнейшие независимые площадки предлагают широкие возможности для настройки применяемых закупочных процедур в соответствии с требованиями заказчика. Наиболее важными варьируемыми опциями являются виды и порядок проведения процедур закупки, информационная открытость процедур закупки для поставщиков, возможность для поставщиков получать информацию о ценовых предложениях конкурентов. Тем не менее, как правило, внедрение электронных закупок подразумевает взаимный процесс, когда ЭТП адаптирует применяемые процедуры под требования крупного заказчика, а заказчик, в свою очередь, адаптирует свои регламенты, регулирующие закупочную деятельность, под технические возможности площадки. В случае с крупнейшими заказчиками этот процесс взаимной настройки может занимать длительный срок – так, внедрение закупок в электронной форме на предприятиях системы ГК «Росатом» длилось около года. Гибкость торгового-закупочного функционала ЭТП позволяет упростить и удешевить этот процесс.

Площадки готовы вносить в торгового-закупочный функционал дополнительные изменения, не предусмотренные изначально программной платформой, в соответствии с требованиями крупнейших заказчиков. Причем речь может идти о весьма глубоких доработках – например, интеграции используемого заказчиком номенклатурного справочника. Большинство опрошенных компаний в целом удовлетворены скоростью отклика ЭТП на изменения, вносимые ими в свои закупочные регламенты. Так, уже упоминавшаяся ГК «Росатом» выпускает три-четыре новые редакции Отраслевого стандарта закупочной деятельности атомной отрасли в год. Соответственно, используемые ею площадки должны в разумные сроки адаптировать применяемый данным заказчиком торгового-закупочный функционал под эти изменения.

Большинство площадок заявляют о готовности проводить такого рода адаптацию в соответствии с индивидуальными требованиями крупного заказчика бесплатно. Единственное ограничение – заказчик должен проводить на площадке закупки в достаточном объеме. Стоит также учитывать, что гибкость площадки в адаптации торгового-закупочного функционала в соответствии с требованиями регламентов крупных компаний имеет оборотную сторону. Слишком частые программные изменения могут в перспективе негативно сказаться на технической надежности и стабильности работы площадки.

**Олег Умрихин:** «Проблема заключается в том, что когда ты проводишь массу доработок под одного, второго, третьего заказчика, получается, что сам программный продукт обрастает кучей «костылей» и «заплаток». Такими постоянными пожеланиями

можно разрушить систему. Не сразу, но за десять лет она может обрасти таким количеством заплаток и подпорок, что в конце концов просто упадет. Это похоже на бабушкин забор, который все время чем-то подпирается. А потом он вдруг падает».

**Таблица 9.** Широта и качество дополнительных сервисов, предоставляемых ЭТП (средневзвешенная оценка клиентов ЭТП, наиболее часто упоминавшихся в анкетах)

| ЭТП, клиенты которых поставили оценку | 1– низшая оценка, 10 – высшая оценка |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| ОТС.ru                                | 9,11                                 |
| ЭТП В2В-Center                        | 8,25                                 |
| Сбербанк-АСТ                          | 8,12                                 |
| Фабрикант.ру                          | 8,04                                 |
| Росэлторг                             | 7,54                                 |
| Тендер-Про                            | 6,69                                 |

*Источник: «Эксперт РА»*

**Таблица 10.** Гибкость и широта торгово-закупочного функционала (средневзвешенная оценка клиентов ЭТП, наиболее часто упоминавшихся в анкетах)

| ЭТП, клиенты которых поставили оценку | 1– низшая оценка, 10 – высшая оценка |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Сбербанк-АСТ                          | 8,80                                 |
| ЭТП В2В-Center                        | 8,24                                 |
| Тендер-Про                            | 8,21                                 |
| Росэлторг                             | 8,20                                 |
| ОТС.ru                                | 7,98                                 |
| Фабрикант.ру                          | 7,56                                 |

*Источник: «Эксперт РА»*

Определить обобщенные потребности заказчиков в дополнительных услугах, предоставляемых ЭТП, вряд ли возможно. Дополнительной услугой, необходимой всем без исключения заказчикам, является, пожалуй, лишь автоматизация формирования документов, сопровождающих закупочную процедуру, в первую очередь – протоколов по результатам проведения процедур. Организация закупочной деятельности у различных заказчиков находится на разном уровне развития, поэтому их потребности в дополнительных услугах ЭТП также значительно различаются. Как показывают углубленные интервью, заказчики с наиболее развитыми системами организации закупок, как правило, пользуются ограниченным набором дополнительных сервисов. И наоборот, компании, которые находятся пока на этапе формирования системы управления закупочной деятельностью, могут передавать на аутсорсинг ЭТП целый ряд функций.

В целом ведущие ЭТП способны взять на себя большинство функций, связанных с подготовкой и проведением процедуры закупки, вплоть до использования заказчиком предлагаемого ЭТП номенклатурного справочника и формирования закупочной документации на основании поступивших от заказчика заявок. При необходимости крупнейшие площадки могут выполнять функцию своего рода «виртуального закупочного офиса», либо – в крайнем случае – брать на себя функции уполномоченного организатора

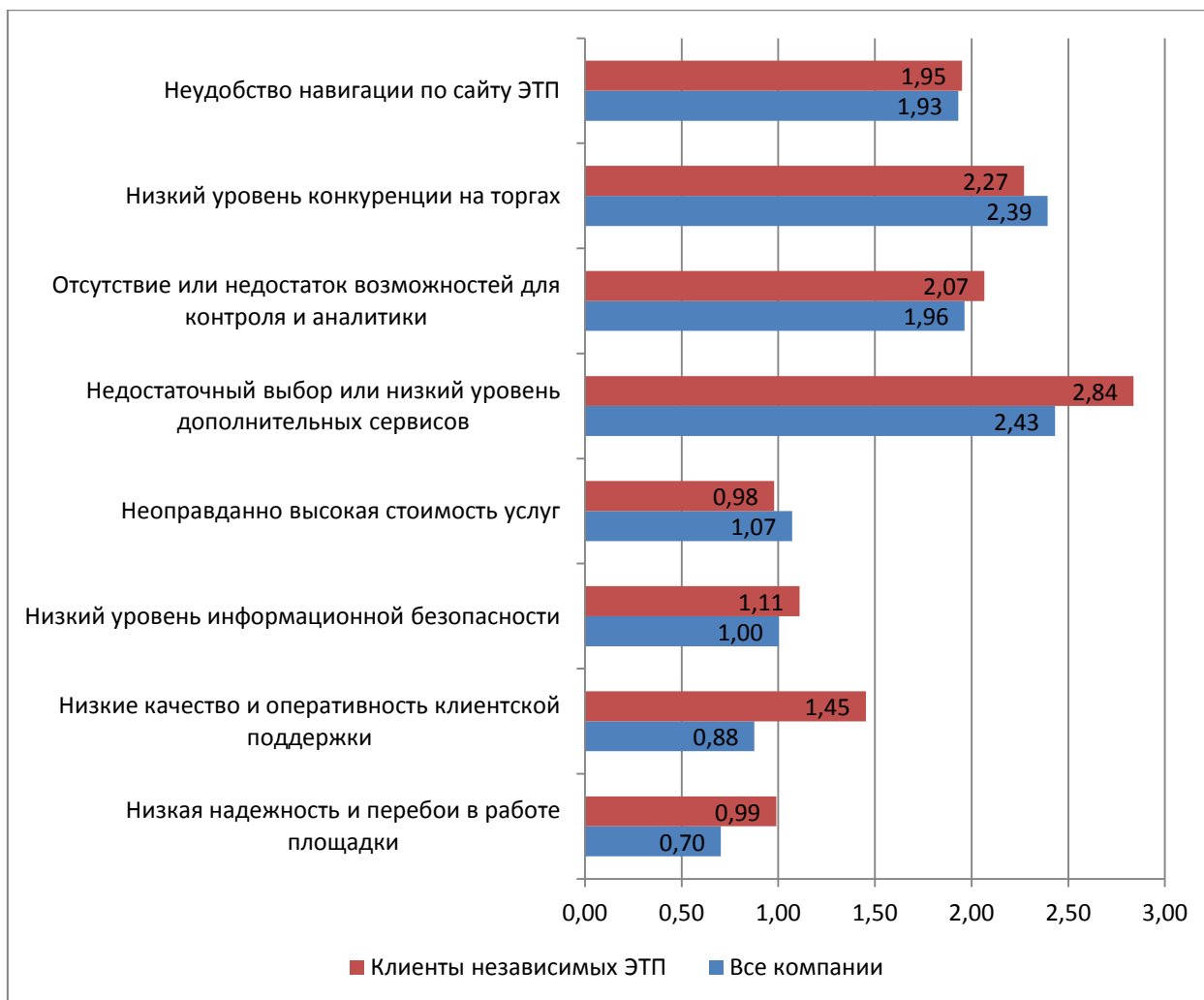
закупок. Востребованными сервисами также являются предоставление правовой поддержки, проверка документов, маркетинговые исследования, посредничество в предоставлении банковских гарантий поставщикам.

Однако, несмотря на широту перечня услуг, предоставляемых независимыми ЭТП, выбор и качество дополнительных сервисов расценивается клиентами независимых площадок как наиболее проблемная точка взаимодействия с ЭТП. Остроту проблемы «недостаточный выбор или низкий уровень дополнительных сервисов» респонденты оценили в 2,8 балла из 10 возможных – заметно выше, чем прочие перечисленные в анкете потенциальные проблемные зоны. Впрочем, как показали углубленные интервью, речь не идет о дефиците каких-либо определенных сервисов, необходимых для всех без исключения заказчиков, – опрошенные менеджеры называли различные услуги, относящиеся к совершенно несхожим аспектам подготовки и проведения процедур закупки. Неудовлетворенная потребность в данных сервисах была вызвана спецификой организации закупочной деятельности компаний.

**Дмитрий Пангин:** «В качестве минимального набора дополнительных услуг я бы выделил: полностью электронный документооборот, выдачу ключей электронной подписи, возможность заключения договоров непосредственно через площадку, поиск и подбор поставщиков на тендер, предоставление средств оценки надежности поставщиков и средств гарантирования сделок. Помимо перечисленных услуг, на площадке OTC.RU популярностью пользуется также сервис видеоконференцсвязи, позволяющий существенно снизить затраты, сопутствующие переговорам. Кроме того, нашим клиентам доступны специальные бесплатные образовательные программы, с помощью которых можно познакомиться с лучшими практиками в области закупок, с учетом специфики российского законодательства, и научиться практической работе на площадке».

**Андрей Степаненко:** «К перечню востребованных заказчиками услуг электронных площадок относится: поиск поставщиков и приглашение принять участие в конкретной закупке, маркетинговые исследования рынка, обучение, консультации и техническая поддержка».

*График 13. Выбор и качество дополнительных сервисов ЭТП в наименьшей степени удовлетворяет заказчиков (средневзвешенная оценка респондентов по 10-балльной шкале, 1 балл – наименьшая острота проблемы, 10 – наибольшая острота проблемы)*



*Источник: «Эксперт РА»*

Кроме того, ряд респондентов выразили неудовлетворенность качеством используемых сервисов, поскольку, по их мнению, аналитические и контрольные инструменты, предлагаемые площадками, зачастую уступают по своим возможностям аналогичным инструментам, доступным крупным компаниям в рамках собственных ERP и типовых решений, имеющих на рынке.

**Олег Белов:** «На мой взгляд, развитие рынка электронной коммерции в целом идет достаточно интенсивно. Возможно, есть неверные ожидания, не все продукты, которые предлагают электронные торговые площадки, востребованы. В первую очередь это касается сопутствующих сервисов операционного уровня компаний, которые реализуются в других информационных системах (внутренних), либо приобретаются традиционно».

## **ВЫВОДЫ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА УСЛУГ ЭТП В СЕКТОРЕ МЕЖКОРПОРАТИВНОЙ ТОРГОВЛИ**

Рынок услуг электронных торговых площадок в сегменте закупок крупных заказчиков далек от насыщения. Замедление экономики России может положительно отразиться на его развитии, поскольку сложившиеся условия объективно вынуждают компании обращать большее внимание на управление затратами. В этом отношении расширение использования конкурентных закупок в электронной форме является одним из нереализованных ресурсов повышения эффективности крупных компаний.

Можно прогнозировать, что из-за снижения инвестиционной активности и торможения динамики роста стоимости закупок, проводимых крупными заказчиками на электронных площадках, начнется внедрение крупными компаниями закупок в электронной форме, и темпы роста клиентской базы независимых ЭТП ускорятся. Тем самым в ближайшие два-три года будет заложена база для дальнейшего развития рынка, который может совершить рывок после возобновления роста российской экономики.

Еще одним фактором роста рынка в секторе регулируемых государством закупок может стать ужесточение политики ФАС по отношению к государственным компаниям, нарушающим положение федерального закона №223-ФЗ. Введение системы персональных штрафов менеджерам госкомпаний за нарушение положений 223-ФЗ может стать одним из стимулов для роста объемов закупок в электронной форме компаний – субъектов данного закона.

В то же время произошедшее в последние годы повышение качества и разнообразия услуг независимых ЭТП, по нашим прогнозам, приведет к относительному сокращению доли крупных заказчиков, проводящих электронные закупки исключительно на кэптивных площадках. Компании, внедряющие закупки в электронной форме, будут чаще выбирать услуги независимых операторов ЭТП, а не создание собственных электронных площадок. Услуги независимых ЭТП стоят значительно дешевле создания и дальнейшей поддержки кэптивной ЭТП при сопоставимом, а зачастую и более высоком уровне сервиса.

Еще одной важной тенденцией станет углубление многоотраслевой специализации ведущих электронных площадок. Мы прогнозируем, что в краткосрочной перспективе сформируется группа независимых ЭТП, занимающих лидирующие позиции по количеству активных крупных заказчиков, которые работают в одной или смежных отраслях, и размеру активного ядра поставщиков, ориентированных на удовлетворение потребностей этих заказчиков. Данные площадки-лидеры получают преимущество в привлечении новых крупных заказчиков из аналогичных или смежных отраслей. Наиболее важной представляется борьба за привлечение заказчиков из числа крупных предприятий самых ресурсоемких отраслей – добычи полезных ископаемых, транспорта, электроэнергетики, машиностроения, которые априори проводят наибольшие объемы закупок МТР.

Кроме того, будет развиваться страновая и территориальная специализация электронных торговых площадок: крупнейшие площадки уже начали активную экспансию в страны СНГ (прежде всего – Украину, Казахстан, страны Средней Азии), Восточной Европы и Китай. Развитие трансграничной электронной торговли поможет снизить издержки и риски российских заказчиков при проведении закупок на этих рынках и станет для них дополнительным стимулом для внедрения закупок в электронной форме.

В области развития дополнительных услуг, предоставляемых ЭТП заказчикам, наиболее важным представляется создание информационно-аналитических инструментов оценки опыта и деловой репутации участвующих в электронных закупках поставщиков. Можно предположить, что такого рода инструменты будут востребованы заказчиками, в том числе и крупнейшими.

Объем, динамика, а также отраслевая и страновая специализация рынка услуг ЭТП станут предметом исследования «Эксперта РА» в 2014 году.

## **ИНТЕРВЬЮ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ КРУПНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ЗАКАЗЧИКОВ**

### **ИНТЕРВЬЮ С ЮРИЕМ КАЗБЕКОВИЧЕМ ЗАФЕСОВЫМ, ДИРЕКТОРОМ ДЕПАРТАМЕНТА ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «РОССИЙСКИЕ СЕТИ»**

**– Как проходил процесс выбора ЭТП в ОАО «ФСК ЕЭС»?**

– Еще во времена РАО ЕЭС России сетевые компании использовали две площадки – ТЗС Электра и В2В-energo. После завершения реформы РАО ЕЭС исторически сложилось, что ФСК ЕЭС проводила большую часть закупок на ТЗС Электра, а Холдинг МРСК – на В2В-energo. Поэтому, когда началось организационное разделение РАО ЕЭС и в его составе выделилось бизнес-направление «Сети», куда входили структуры МРСК и ФСК ЕЭС, то одни стали работать на ТЗС Электра, а другие – на В2В-energo.

**– В какой мере отраслевая специализация площадки сказывается на эффективности проводимых на ней закупок?**

– Мы в ФСК ЕЭС планировали диверсифицировать наши закупки и привлечь ряд других площадок. Ряд закупок простой продукции мы планировали проводить на ЭТП, отобранных для проведения закупок по государственному заказу, в силу того, что на них присутствует большое количество поставщиков такой продукции, как мы полагали. И ряд процедур закупки мы провели на таких площадках. Почему я говорю в прошедшем времени?

Мы срастили нашу площадку с нашей информационной системой. Мы сейчас не заносим информацию о закупках вручную. С самого начала проведения закупочных процедур, начиная с публикации извещения, она автоматически попадает в нашу систему. Работа на других площадках, с которыми у нас не реализована интеграция, означала бы, что всю информацию нам пришлось бы вносить вручную, что, учитывая масштаб закупочной деятельности нашей компании, было бы затруднительно, следовательно, нам необходим работающий механизм интеграции ЭТП и внутренних систем. Сейчас такая работа проводится «Сбербанк-АСТ» и «Росэлторг». Это трудная задача и по ресурсам, и по финансам, и по времени. А что касается реальных результатов, то мы не увидели, что проведение процедур закупки простых товаров на этих площадках показало эффективность по количеству участников, которая существенно отличалась бы от результатов на используемой нами площадке. Количество участников закупок бумаги, канцелярских товаров было примерно таким же, как на нашей узкоспециализированной площадке. Другое дело, что мы провели не более 15 таких процедур на сторонних площадках. Но данные площадки располагают маркетинговыми подразделениями, которые занимаются привлечением участников на конкретные процедуры закупки.

**– Задам вопрос по-другому: если бы вам пришлось снова выбирать площадку, отраслевая специализация заказчиков имела бы для вас большое значение?**

– Наверное, нет. Скорее, отраслевая специализация поставщиков. Мы бы наверняка интересовались, на каких площадках работает наибольшее количество компаний, которые занимаются, например, строительством в электроэнергетике.

Другое дело, что в процессе развития системы управления закупками в нашей компании мы исторически шли по пути максимальной открытости наших процедур. Сейчас вся информация о наших закупках попадает на Официальный общероссийский сайт. Соответственно, если говорить о закупках субъектов 223-ФЗ, точкой входа для поставщиков является не отдельная площадка, а ООС. Кроме того, уже появились сервисы, позволяющие систематизировать и анализировать информацию о закупках, которая размещается на различных площадках. Поэтому такая информационная



прозрачность в определенной мере нивелирует значение какой-либо специализации площадок.

**– Вы используете услуги внешнего оператора ЭТП. Почему было решено отказаться от создания собственной корпоративной площадки?**

– Сейчас мы рассматриваем такой вариант. Компании не обязательно пользоваться только одной площадкой. Может быть несколько уровней площадок. Могут быть площадки, интегрированные друг с другом, которые имеют разную специализацию и на которых компания проводит закупки различной номенклатуры. Например, если говорить о строительстве объектов электроэнергетики, то круг поставщиков в этой специализированной области очень узок. И на других площадках, на которых электросетевые компании не проводят закупки, они участвуют в единичных закупках. Поэтому закупки у таких поставщиков могут осуществляться на корпоративной площадке. А что касается неспециализированных, массовых товаров, работ, услуг, то их закупки можно проводить на внешних ЭТП, которые уже привлекли большое количество поставщиков такой номенклатуры.

**– Как правило, отказ от создания кэптивных площадок крупные заказчики объясняют их дороговизной по сравнению со стоимостью услуг независимых ЭТП. Вас затраты не пугают?**

– Это вопрос экономический. Электронная площадка, даже корпоративная, – это бизнес. И если компания создает собственную корпоративную площадку, то эта прибыль будет оставаться у нее. Соответственно, эту прибыль можно потратить на развитие своих систем, на снижение затрат на управление закупочной деятельностью. Вместе с тем нужно учитывать, что если на площадке проводит закупки только одна компания, то все расходы на ее развитие и доработку ложатся на одну эту компанию. На независимых площадках такие расходы раскладываются равномерно на всех заказчиков и поставщиков, которые на этой площадке работают. Поэтому получается дешевле для всех.

**– Но многие корпоративные площадки не берут плату с поставщиков.**

– Многие кэптивные площадки – это часть корпоративных ERP, то есть они не являются ЭТП в полном смысле слова. Это просто внешний интерфейс корпоративной системы. Однако существуют разные подходы – некоторые корпоративные площадки взимают плату с поставщиков, потому что у них есть собственные затраты. Где-то поставщик платит за участие в конкретной процедуре, где-то платит только победитель, где-то есть абонентская плата. Кроме того, одним из источников выручки для площадки являются денежные средства, которые поступают от участников закупки в качестве обеспечения – их можно размещать на депозитах.

**– В целом, создание корпоративной площадки рассматривается вашей компанией как вполне реалистичный вариант...**

– Это могло бы быть интересно и полезно. ОАО «Российские сети» – это холдинговая компания, которая объединяет очень разные структуры. Поэтому наличие в компании такой корпоративной площадки помогло бы консолидации и объединению закупочной деятельности в холдинге. Но, подчеркну, совершенно не обязательно проводить все закупки только на одной площадке. Речь идет в основном об узкоспециализированной номенклатуре, связанной со строительством объектов электроэнергетики и сетевого хозяйства. В целом корпоративная площадка, если говорить о ее развитии, превращается из собственно ЭТП в часть корпоративной системы управления закупочной деятельностью со всеми необходимыми элементами – планирование, отчетность и так далее. А сама площадка является не более чем элементом этой системы, который выходит вовне, ее внешним интерфейсом.

**– Можно реализовать аналогичный функционал, привлекая внешнего оператора ЭТП?**

– Думаю, что можно, поскольку мы используем четкие регламенты проведения процедур и составления отчетности. Другое дело, что даже если говорить только об используемых формах документов, то в нашей корпоративной системе используются не только 22 столбца Годового комплексного плана закупки, утвержденных постановлением Правительства, а 180. И изменения в формах планов и отчетности происходят часто. Вряд ли внешняя площадка будет адаптировать свой функционал под изменения в наших регламентах и формах, а если и будет, то как быстро она сможет на них реагировать? В любом случае, на вопрос, что лучше – внешняя или корпоративная площадка, однозначного ответа нет. Например, я не думаю, что на корпоративной площадке количество участников закупок будет меньше, чем на внешней площадке. Какие для этого могут быть предпосылки?

**– Например, если на внешней ЭТП проводят закупки несколько крупных поставщиков, которые работают в аналогичной или смежных отраслях и закупают аналогичную номенклатуру, то они неизбежно начинают «делиться» друг с другом поставщиками.**

– Это было очень актуально, когда не было 223-ФЗ. Когда появился Официальный общероссийский сайт, у поставщиков появилась исчерпывающая информация, кто где какие закупки объявляет и на каких площадках они проходят. Когда такого информационного обмена не было, состав заказчиков на той или иной ЭТП был очень важен для поставщиков.

**– С другой стороны, далеко не все крупные компании публикуют информацию о своих закупках на ООС.**

– Это тоже верно. Но я говорил в основном про заказчиков из числа инфраструктурных компаний. Например, есть электросетевое хозяйство – я не знаю других внешних площадок, кроме тех, которые мы уже используем, на которых проводили бы закупки сетевиков. Тем более что большая часть предприятий отрасли сейчас объединены в рамках ОАО «Российские сети». Что же касается не узкоспециализированных товаров и услуг, а массовой, «простой» номенклатуры, то наличие на площадке крупных заказчиков, закупающих аналогичную номенклатуру, по-прежнему играет роль для привлечения поставщиков. К тому же большинство частных компаний, как мне кажется, внедрились в закупки в электронной форме относительно недавно, а многие из них по-прежнему не пользуются ЭТП. Они не обременены требованиями 223-ФЗ, хотя определенное движение в организации закупочной деятельности в направлении, которое обозначил этот закон, заметно также и в частных компаниях.

**– Если говорить о качестве и выборе услуг, которые предлагает сегодня рынок электронных площадок, чего вам и вашей компании не хватает и чем вы не удовлетворены? Какие у вас пожелания к рынку?**

– Понятно, что заказчику выгодно, когда плата за вход для поставщиков низкая или отсутствует. Но у площадок есть своя экономика, у них есть текущие издержки, они должны инвестировать в доработки, они должны зарабатывать прибыль. На разных площадках различная стоимость услуг и тарифная политика. Но если брать простые закупки на небольшие суммы, то на некоторых ЭТП стоимость участия в них для поставщиков, на мой взгляд, слишком высокая. Особенно если ЭТП взимает плату не только с победителя, а со всех участников закупки. Если речь идет о закупке на десятки тысяч рублей, то для участника плата за вход в десять тысяч – это существенно. До

издания 223-ФЗ у нас порог стоимости регламентированных закупок был несколько выше, чем после его вступления в силу. Недорогие закупки тоже регламентировались, но эта регламентация была значительно менее жесткой, чем сейчас. Соответственно, сегодня мы должны размещать на площадке даже закупки на относительно небольшие суммы, и поставщики должны платить за участие в них. С некоторыми площадками этот вопрос решается – они готовы максимально снизить стоимость для участников таких закупок. Но не все ЭТП готовы пойти на это.

**– Российскому рынку ЭТП в относительно короткий срок удалось охватить порядка 60% крупного российского бизнеса. Но вместе с тем проникновение их услуг еще остается довольно низким. С чем это может быть связано, ведь преимущества электронных закупок, с точки зрения расширения конкуренции, прозрачности, подконтрольности, повышения эффективности документооборота очевидны?**

– Действительно, электронные закупки позволяют достичь более высокого уровня конкуренции и расширения количества участников за счет повышения информационной прозрачности. Если компания публикует информацию о своих закупках только на собственном сайте или в региональной газете, то о них мало кто узнает. Раньше был «Федеральный вестник», в котором публиковались извещения – анализировать и структурировать эту информацию было практически невозможно.

Я думаю, что серьезным стимулом для расширения применения закупок в электронной форме стал 223-ФЗ, в том числе и для компаний, которые не являются его субъектами. Я знаю это от коллег, которые работают в крупных частных компаниях. Они видят, что конкурентные и прозрачные закупки дают ощутимый эффект. А для частных компаний эффективность стоит на первом месте.

Вместе с тем, по моему мнению, в большинстве компаний, которые до сих пор не применяют закупки в электронной форме, есть проблема не выстроенных систем управления закупками и регламентации закупочных процедур. Им нужно до этого дозреть. Если система регламентации не выстроена, то как такая компания может выйти на площадку? Это бессмысленно. В нашей отрасли развитием этих направлений очень активно занимались со времен РАО ЕЭС, еще до принятия 223-ФЗ. Мы применяем закупки в электронной форме, трехлетнее планирование и прочие инструменты организации закупочной деятельности еще с 2008 года. Но остальные работали по-другому вплоть до принятия 223-ФЗ, который задал определенные стандарты. Соответственно, компаниям с государственным участием пришлось быстро адаптироваться к этим требованиям. Но в частном бизнесе есть еще немало компаний, которые не до конца доработали все необходимые процессы в области организации конкурентных закупок. Я думаю, что рано или поздно они до этого дойдут. У всех разные стартовые позиции – кто-то уже бежал, а кто-то стоял. Я, например, знаю частные компании, которые, увидев эффект от регламентации и автоматизации закупочной деятельности в государственных компаниях, стимул к которой дал 223-ФЗ, создали у себя очень развитые аналогичные системы, которые сегодня в чем-то опережают системы управления закупками даже в самых передовых государственных компаниях.

Кроме того, меняется подход к самим закупкам, к тому, как их рассматривать – как затраты или как прибыль. Можно дорого продать и получить прибыль, а можно сэкономить на закупках и получить такой же финансовый результат. Акцент на экономию компании делают, когда дела в экономике в целом не очень хороши. Когда компания начинает считать каждую копейку, в первую очередь обращают внимание именно на управление закупками.

Наконец, идет процесс профессионализации закупочной деятельности. Компаний много, и уровень закупщиков, которые в них работают, разный. Но он постепенно растет. Во времена плановой экономики были специалисты по МТО – но закупки это совсем другая область, в которой нужны специалисты иного профиля.

## **ИНТЕРВЬЮ С РОМАНОМ СТАСОВИЧЕМ ЗИМОНАСОМ, ДИРЕКТОРОМ ДЕПАРТАМЕНТА МЕТОДОЛОГИИ И ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКУПОК ГОСУДАРСТВЕННОЙ КОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»**

### **– Какого эффекта рассчитывала достичь ГК «Росатом» в результате внедрения закупок в электронной форме?**

– Приступая к внедрению системы закупок, мы рассчитывали сразу на несколько эффектов. Одна из задач – сокращение бумажного документооборота и упрощение процессов проведения закупочных процедур. Без электронных систем мы не смогли бы решить эту задачу. Вторая задача – избежать злоупотреблений, которые существовали при проведении «бумажных» процедур. Раньше при вскрытии конвертов заявки терялись целыми пачками. Сейчас, на электронных процедурах, это сделать невозможно. Оператор отвечает за то, чтобы заявка, подготовленная участником, была доставлена в целостности и сохранности. Третья – у нас более 15 тысяч поставщиков, которые постоянно участвуют в торгах, и более 40 тысяч процедур закупок в год. Проведение закупок через электронную площадку существенно упростило поставщикам доступ к участию в торгах. Наши поставщики не отправляют конверты с заявками по почте, и им нет нужды приезжать из Челябинска на место вскрытия конвертов в Москву. В режиме онлайн они получают всю необходимую информацию: кто участвует, в чем суть процедуры, какие изменения в документацию вносятся. Таким образом, мы сократили время, трудозатраты, транспортные и почтовые расходы.

Четвертая – обеспечение контроля над расходами наших дочерних обществ. Госкорпорация как юридическое лицо проводит очень мало торгов, основной объем закупок приходится на наши дочерние общества. Контролировать 40 тысяч процедур, приставив к каждой закупке контролера, невозможно. В случае с электронной закупкой наши контролирующие службы имеют доступ к любой процедуре. Если поступают жалобы, можно оперативно получить информацию: посмотреть, кто готовил документацию, кто подавал заявки.

Пятая – формирование отчетности, как для внутреннего использования (например, для расчета КРІ, контроля над исполнением приказов и регламентов), так и для внешних контролирующих органов: сколько торгов мы проводим, сколько из них открытых и закрытых процедур, кто участвует, как снижаются цены, сколько поставщиков. Свяжав наши информационные системы с электронными площадками, мы получили возможность формировать отчетность автоматически.

### **– Почему «Росатом» решил привлечь независимых операторов ЭТП, хотя мог создать кэптивную площадку?**

– В этом решении есть свои плюсы и свои минусы. Создание собственной площадки позволяет управлять процессом регламентации ее деятельности и оперативно вносить все необходимые изменения. Мы регулярно вносим правки в Единый отраслевой стандарт закупок. Это естественный процесс, связанный с изменениями в законодательстве, ужесточением внутренних норм и правил, совершенствованием методик. Ежегодно мы выпускаем три-четыре редакции нашего положения с поправками. Соответствующие изменения вносятся и в нормативные документы, типовую закупочную документацию, типовые формы протоколов и отчетов – все, что поддерживает ЭТП. Если компания пользуется собственной площадкой, она получает возможность максимально быстро реагировать на все изменения в документации. На этом, по-моему, преимущества кэптивных площадок заканчиваются, и начинаются вопросы.

### **– Какие?**

– Перед электронными площадками мы ставим задачу – увеличить число поставщиков для участия в наших торгах. В случае с внешними ЭТП – есть естественная

заинтересованность, так как они получают оплату с участников. В простых процедурах с поставщика берут не более 1 тысячи рублей, а максимальная сумма за участие в сложных закупках – 4 тысячи рублей. Операторы заинтересованы в участии большего числа поставщиков, поэтому они занимаются их привлечением, обучением и разъяснением правил. Если аналогичную задачу поставить перед сотрудниками собственной площадки, результат будет значительно хуже. Это первое преимущество внешних площадок перед собственными.

Во-вторых, внешние операторы заинтересованы в повышении качества сервиса для наиболее эффективного привлечения клиентов на свою площадку. Сейчас мы сотрудничаем с тремя площадками, создавая между ними конкуренцию. В соглашениях, подписанных с площадками, есть такой пункт: если на работу оператора ЭТП поступает более четырех жалоб в год, то мы ставим вопрос о замене площадки. Пока таких прецедентов не было – площадки борются за качество технического обслуживания и работы сервисной линии. Перед своей площадкой принудительно поставить задачу достичь сопоставимого уровня сервиса трудно. Независимые площадки бьются за свой бизнес. А когда ты борешься только за выполнение регламента, всем известно, чем это заканчивается.

И третий момент связан с информационной безопасностью. Любую информационную систему можно вскрыть и получить доступ к соответствующим базам данных. На сегодняшний день на наших площадках зарегистрировано более 80 тысяч поставщиков. При такой большой активности участников существует возможность утечки конфиденциальной информации. Например, заявок других участников до момента вскрытия конвертов. Сегодня этот вопрос отнесен к ответственности оператора – он отвечает за то, что переданные ему данные не будут раскрыты в результате получения несанкционированного доступа.

**– Извините, но не верится, что в таком важном вопросе вы целиком доверились внешней структуре.**

– Естественно, со своей стороны мы также осуществляем контроль. С операторами площадок подписаны дополнительные соглашения, по которым наша служба технического аудита департамента информационных технологий при поступлении жалоб от участников закупок получает возможность проверить работу площадки во время проведения данной процедуры. Оператор должен доказать, что несанкционированного проникновения не было. Если он не сможет это сделать, мы откажемся от сотрудничества.

Один наш заказчик платит порядка 1 тысячи рублей за год работы на площадке. Вся атомная отрасль платит площадке порядка 300 тысяч рублей в год. Для них бизнес – не мы, а наши поставщики. Реальные факты или только подозрения в нарушении информационной безопасности могут привести к тому, что оператор потеряет и наших заказчиков, и поставщиков. Поэтому их задача – написать код, получить соответствующие лицензии и сертификаты, и в целом – обеспечить безопасность собственного бизнеса. Таким образом, риски, связанные с информационной безопасностью, – это риски оператора ЭТП. А наша задача – контроль.

Если у нас собственная площадка – это наши риски. Случись что – это наша уголовная ответственность. И при этом мы несли бы еще и очень серьезные репутационные издержки. Если один-два раза будет доказано, что наша собственная площадка позволила себе вскрыть данные, что бы мы потом ни делали, доверие к ней будет подорвано на долгие годы, если не навсегда. Потратив кучу денег на создание такой площадки, можно получить дополнительную головную боль. А если вскрыются случаи утечки закрытых данных, эти деньги можно считать выброшенными. Независимых операторов много, и если такое происшествие случится с одной из площадок, у нас есть целый рынок, чтобы ее заменить и не разбираться ни с репутационными рисками, ни с бизнес-рисками.

Таким образом, за привлечение независимой площадки три плюса, а за создание собственной – только один. Поэтому мы остановились на первом варианте и готовы считаться с тем, что площадки меняют систему под наши требования не так быстро, как нам хотелось бы. Пока операторам удастся в разумные сроки поддерживать текущую версию наших регламентов с учетом всех изменений.

**– Насколько сопоставимы расходы на оплату услуг независимой ЭТП и на создание и поддержку экзотивной ЭТП?**

– Сложно сказать, сколько будет стоить создание собственной системы по аналогии с той, которая в результате получилась у нас. Не менее 200 млн рублей уйдет только на разработку самой платформы ЭТП. Причем надо понимать, что затраты на дальнейшее обслуживание, техническую и клиентскую поддержку, рекламу могут оказаться еще больше. Нужно также учитывать, что все пользователи находятся в договорных отношениях с площадками. Это предполагает огромный документооборот и требует ведения самостоятельной бухгалтерии.

**– Какими критериями руководствовалась ГК «Росатом» при выборе партнера из числа независимых операторов ЭТП?**

– Когда я пришел в «Росатом», две площадки уже были выбраны и меняли свой интерфейс под действовавший тогда Отраслевой стандарт. Мы не стали экспериментировать с другими площадками и просто продолжили работать с уже существующими.

На Росэлторге мы проводим госторги. Площадка достаточно оперативно реагировала на все наши изменения, и мы получали очень мало нареканий в ее адрес, поэтому приняли решение добавить еще и третью. В данном случае не проводилось специальной процедуры отбора. Основными критериями для нас были: технические возможности, готовность работать в соответствии с нашими регламентами и адаптироваться под требования, а также гибкость системы оплаты за услуги ЭТП, позволившая установить минимальные тарифы для заказчиков и поставщиков.

**– Если бы вы сейчас отказались от площадки и выбирали нового партнера, на что обратили бы внимание в первую очередь?**

– Если бы нам сегодня пришлось вновь заниматься выбором ЭТП, в первую очередь мы решали бы проблему интеграции и изменения системы. Провели бы конкурентную процедуру, чтобы выявить площадки, которые готовы в разумные сроки провести такую интеграцию. То есть в течение одного-двух месяцев привести свои регламенты работы в соответствие с Единым отраслевым стандартом закупок и обеспечить техническую интеграцию площадки с нашими информационными системами. Также нас будут интересовать возможности обеспечить еще более низкие расценки на свои услуги для наших заказчиков и поставщиков.

**– А размер и состав базы поставщиков?**

– Согласен. Имеет смысл учитывать имеющуюся базу поставщиков и скорость, с которой оператор наращивает ее объем. Хотя этот вопрос не является для нас критичным – мы ведь тоже ведем активную работу с поставщиками. Организации, которые уже давно работают с нами, привыкли к нашей системе. Сайт закупок «Росатома» – основной источник информации для поставщиков. Именно там они узнают, на какой именно площадке будет проходить процедура. В целом имеет смысл смотреть совпадение клиентской базы на 50–60%, чтобы те поставщики, которые уже участвуют в наших закупках, не тратили время на перерегистрацию и подключение.

Пока мы над этим не задумывались. Перед нами стоят грандиозные задачи, и мы пытаемся доработать наши системы с теми операторами, которые есть сейчас. Система

закупок «Росатома» постоянно развивается. Если бы у нас был законченный интерфейс и была бы закончена вся регламентация с учетом изменений законодательства, тогда можно было бы экспериментировать с площадками. Мы же находимся в постоянном поиске и движении. На 70% мы сделали то, что хотели, но дело в том, что этого мы хотели три года назад. Чтобы добиться того, чего мы хотим сегодня, нужно дорабатывать систему еще на 60%. Движение вперед предполагает, что мы будем постоянно развиваться. ЭТП, с которыми мы работаем уже давно, понимают, что нам нужно, и помогают искать пути решения поставленных задач.

**– Какие направления этого развития для вас являются приоритетными?**

– Раньше мы работали с операторами на уровне документов и цифр по договору: товар или услуга, поставщик, стоимость, а спецификация была вложена отдельным файлом. Сейчас мы работаем над тем, чтобы спецификация была показана в электронном виде и была привязана к нашему справочнику материалов атомной отрасли. При этом поставщик будет работать не с файлом Excel, а в онлайн-режиме будет вносить на каждую позицию свою цену. Это позволит нам перейти к управлению информацией с уровня договора на уровень позиций в рамках договора, которых в одном соглашении может быть несколько тысяч. Например, поставка метизов или запчастей. Интеграция с площадками позволит в дальнейшем отследить весь путь закупки: кто конкретную задвижку поставил, куда она пришла, на какой склад ее отправили, и на каком объекте была установлена.

**– Проводили ли вы интеграцию номенклатурных и прочих справочников с ЭТП? Насколько это сложная задача?**

– С технической точки зрения интеграция – не очень сложная задача, а вот с точки зрения масштаба – грандиозная. Мы ее реализовали, несмотря на то, что на начальном этапе она нам представлялась полным кошмаром.

**– Сколько времени этот процесс занял?**

– Основной этап проекта по интеграции занял примерно год, но потом мы увеличили объем интегрируемой информации. Сейчас этот процесс происходит со справочниками контрагентов, то есть наш бухгалтерский ERP-учет по справочнику совпадает с данными площадок: ИНН поставщиков, их юридические адреса, банковские реквизиты. Учитывая, что информация в справочнике продолжает актуализироваться – пополняется, меняется, уточняется, – под эти изменения вынуждены подстраиваться площадки. Через безопасный интерфейс мы обеспечиваем передачу данных нашего справочника на электронные площадки.

**– Данные проведенного нами анкетирования крупнейших корпоративных заказчиков показывают, что проникновение услуг ЭТП в секторе корпоративных закупок остается довольно низким. С чем это связано – дело в недоверии компаний к этому инструменту проведения закупок?**

– Я не думаю, что проблема связана с недоверием. Электронные торги позволяют максимально упростить доступ к поставщикам. Второй момент – доступность информации о потребностях наших предприятий. Для того чтобы ознакомиться с документацией и извещением о торгах, не нужна даже регистрация на площадках. В-третьих, если у поставщика появился интерес к нашей закупке, он может быстро зарегистрироваться и успеть поучаствовать в процедуре. Регистрация занимает один-два часа. Есть и такие операторы, которые тоже называют себя электронными площадками, но у них совсем другая технология. Во внешнем доступе нет ничего, кроме рекламы, плана закупок и извещений. Если поставщик хочет ознакомиться с более подробной информацией о закупке, ему необходимо зарегистрироваться и получить ЭЦП. За это

необходимо заплатить, что, с одной стороны, вполне объяснимо, площадка тратит какие-то ресурсы, но с другой стороны, торги получаются какими-то псевдооткрытыми. Есть и еще более запущенные варианты, когда площадки непонятно каким способом составляют базу поставщиков и рассылают приглашения на торги по конкретной позиции только тем, кто зарегистрировался. Во внешний мир вообще ничего не выходит. Это черный ящик. Показаны только основные заказчики, а если вы хотите участвовать в их торгах, необходимо пройти авторизацию. После этого поставщик получает конкретный пакет документов по торгам, в которых сможет участвовать. По-моему, это вообще не имеет никакого отношения к электронным торгам. Это некая база данных поставщиков для частных компаний, у которых есть закрытый перечень аккредитованных проверенных поставщиков. Такая система развита на Западе среди частных компаний. Сначала проводится довольно длительная и мучительная сертификация поставщиков-производителей по техническим, ресурсным, технологическим и прочим параметрам, а потом для тех, кто их устроил, открывается доступ к участию в тендерах. Получается двухэтапная сложная процедура.

– **Зато повышается качество поставщиков...**

– Наши закупки сейчас во многом регулируются государством. Основное требование законодательства заключается в том, чтобы сделать их максимально прозрачными для поставщиков и общественности. Поэтому мы пошли по другому пути, обеспечив поставщикам максимально простой доступ к информации по торгам. Хочешь участвовать – регистрируешься и получаешь не только доступ к закупочным процедурам, но и сервис, который ускоряет подачу твоего предложения.

В зависимости от подходов заказчики и делятся на разные группы. Некоторые из них привыкли к системе ограничения участия через предквалификацию и с опасением воспринимают открытый рынок. У многих закупщиков есть стереотип, что если заказчик не поставит никаких «барьеров», то на процедуру придут только посредники и низкоквалифицированные поставщики. Нам пришлось потратить много усилий, в том числе с подключением генерального директора, чтобы переломить этот стереотип. Не понимая технологии и не умея пользоваться этим инструментом, наши специалисты сначала тоже сопротивлялись. На самом деле нужно просто четко сформулировать свои требования к поставщику и убедиться, что организация, которая пришла к вам на торги, действительно в состоянии поставить необходимую продукцию. При этом следует учитывать, что большинство объектов атомной отрасли относится к ядерно- и радиационно-опасным. В отношении особо важных закупок мы предъявляем к нашим поставщикам ряд требований на отборочной стадии процедуры, таким образом, закупка проходит в два этапа. На первом этапе мы отвечаем на вопрос, может ли эта организация быть поставщиком данной продукции или услуги. Если мы говорим про строительно-монтажные работы на АЭС, то здесь для нас важно наличие соответствующих материально-технических и кадровых ресурсов, свидетельства СРО, а также информация об опыте проведения аналогичных работ. Эти требования формируются на основе проекта организации строительства и не могут быть выставлены по прихоти закупщика. Если речь идет о приобретении оборудования для АЭС, то, в зависимости от класса безопасности, от поставщика потребуются соответствующие лицензии, данные об опыте поставки такого оборудования и акты испытаний в соответствии с ГОСТом. Каждое дополнительное требование к поставщику имеет под собой основания в виде федеральных нормативно-правовых или отраслевых документов. Если потенциальный поставщик эти документы предоставить не может, он отклоняется. На второй этап проходят только те организации, которые доказали, что они могут изготовить и поставить продукцию необходимого качества. Они участвуют в ценовом сравнении и в оценке.

Безусловно, есть набор объективных и субъективных причин не пользоваться электронными закупками или в целом – конкурентными закупками. Например, некоторые



банки говорят нам, что изменение системы закупок обойдется им дороже той суммы, которую они тратят на закупки. Но крупные компании и корпорации, которые живут по 223-ФЗ и 44-ФЗ, активно применяют именно электронные закупки.

**– Сталкивались ли вы с сопротивлением внутри вашей компании в ходе внедрения закупок в электронной форме?**

– У людей всегда возникает сопротивление, когда они сталкиваются с чем-то новым. И в нашем случае без этого не обошлось. Когда мы начали внедрять электронные закупки, по сути, нам пришлось создавать в госкорпорации новую специальность – «закупщик». В отрасли не было закупщиков, только специалисты по МТО. Технологии проведения торгов требует юридических знаний и определенных навыков. Специалистам этой профессии необходимо постоянно взаимодействовать с рынком, представителями контрольных органов, сталкиваться с обжалованиями. К моей радости, в Общероссийском классификаторе профессий (ОКПДТР) наконец-то официально появилась отдельная профессия – не специалист по МТО, а именно закупщик, агент по закупкам. Такие специалисты должны идеально знать законы, регламентирующие закупочную деятельность в нашей стране, соответствующие нормативные документы организации, в которой они работают, постановления и реестры. Сложность заключается в том, что в законе все ситуации жизненно не опишешь. Например, ФАС рассматривает 100 дел на одну и ту же ситуацию, в 89 случаях признает жалобы обоснованными, а в 11 случаях – нет. Это прецедент, ничем не описанный, кроме реальной практики, поэтому закупками должны управлять профессионалы. Переход от специалиста, пусть даже отличного, который знает основных производителей, логистику, схемы хранения и перемещения, к профессиональному закупщику – очень непростой.

Первое, что мы сделали, – выделили подразделения по ведению закупочных процедур. До этого они обособленными не были, в некоторых ДЗО проведение закупок было поручено бухгалтерии, где-то юристам, где-то экономистам. Нам удалось эту сферу деятельности обособить, после чего мы приступили к подготовке специалистов. В первый же год запустили систему обучения, прекрасно понимая, насколько это сложная задача, и что нельзя неподготовленному сотруднику просто выдать инструкцию и отправить проводить торги. Компании, если их руководители или акционеры не видят нужды в проведении именно торгов, возможно, поступают правильно. Переход на эту систему требует очень больших усилий – интеллектуальных, ресурсных и временных, а также связан с определенными рисками. Например, увеличение сроков заключения договоров, система обжалования. Неизбежны затраты на подготовку и переподготовку персонала.

**– Что перевесило эти риски?**

– У нас не было иного пути, учитывая, что мы представляем интересы атомной отрасли, поэтому у нас есть три однозначные причины проводить максимально прозрачные процедуры закупки. Во-первых, нам нужны твердые доказательства того, что закупается качественная продукция. Мы головой отвечаем за безопасность объектов, которые строим. Это может проверить каждый – кто у нас побеждает на торгах, какие требования к поставщикам и к продукции. Если раньше были жалобы на то, что мы покупаем некачественную продукцию с заниженными характеристиками, в сегодняшней системе мы можем сказать: пожалуйста, назовите конкретно, где и когда это произошло. Безопасность создается полной открытостью.

Во-вторых, мы отвечаем за тариф. Мы должны доказывать, что те инвестиционные ресурсы, которые нам выделены, мы израсходовали эффективно. Если нас убеждают в обратном, мы просим показать, где именно было допущено неэффективное расходование средств. Вся информация о наших закупках открыта.

И третий аргумент – у нас 360 дочерних обществ, план закупок на сумму порядка 600 млрд рублей в год и 40 тысяч процедур. Поставить на 40 тысяч процедур 40 тысяч

контролеров, которые потребуют еще 20 тысяч контролеров над контролерами, и так до бесконечности, – это невозможно. Поэтому мы осознанно создали прозрачную систему закупок, чтобы привлечь общественный контроль. Сами поставщики, участвуя в торгах, лучше всех контролеров видят нарушения заказчиков, которые те допускают умышленно или неосознанно. Примерно на 95% контроль над закупками предприятий отрасли осуществляют сами поставщики. И это тоже совершенно осознанное решение, поскольку по-другому действенную систему контроля не создашь. При этом у нас функционирует Арбитражный комитет, Контрольный комитет. Сотрудники этих подразделений осуществляют дополнительный контроль над нашими закупками. Но контролируя систему закупок только своими силами, ведя базы данных с историей взаимодействия с поставщиками, как это делает, например, Alstom, мы с задачей организации эффективного контроля не справились бы.

**– Но у Alstom это ведь получилось...**

– Это другая технология, которая сложилась в этой компании исторически. Сначала проводят отбор поставщиков, а потом осуществляют жесткий контроль над ними в ценообразовании и качестве продукции. Если атомную отрасль переводить на эту технологию, то мы теряем два основных преимущества открытых закупок. Доказать, что наша внутренняя система позволяет идеально контролировать качество поставляемой продукции и обоснованность цен, было бы крайне трудно. Но сама по себе такая система имеет право на жизнь. Возможно, российский бизнес должен сначала пережить полное «раздевание», а потом начать постепенно «одеваться». Уровень доверия в нашей стране очень низкий.

**– Независимые площадки утверждают, что внедрение конкурентных закупок в электронной форме позволяет достичь экономии в среднем на 15–20%. Ваш опыт подтверждает эти цифры?**

– Да, но при этом следует учитывать ряд факторов. Во-первых, начальная максимальная цена формируется с учетом изменений цен на рынке. В ней изначально заложена возможность понижения. Также многое зависит от корректности определения начальной максимальной цены. Если говорить о снижении цен на одну и ту же номенклатуру сейчас, при проведении торгов на ЭТП, и раньше, в «бумажную» эпоху, то эффект есть однозначно. В некоторых случаях мы видим снижение цен на 40%, поскольку раньше по определенным позициям мы сотрудничали с одним или двумя поставщиками, и их конкуренция была формальной. Когда их стало десять, все сильно изменилось. Самое смешное, что выигрывать продолжают те же заводы, но они снизили цену до 40%. В условиях конкуренции они начали оптимизировать свои производственные процессы. Раньше не надо было переживать по поводу высокой себестоимости, мы все равно вынуждены были у них закупать, а сейчас надо проводить реорганизацию, избавляться от непрофильных активов и снижать издержки.

**– Если говорить об основных и дополнительных услугах независимых операторов ЭТП, а также об их качестве, чего не хватает ГК «Росатом» как заказчику?**

– В нашем случае не хватает времени. К сожалению, электронные площадки реагируют на изменения наших регламентов не так оперативно, как нам хотелось бы. Проблема не в масштабах корпорации, а в интенсивности развития самой системы закупок. Нам хочется все и сразу. Понять электронные площадки тоже можно: команда специалистов способна выполнить определенный объем работы, и, чтобы ускорить этот процесс, необходимо дополнительно нанимать людей, а это затратно. Пожалуй, это единственная крупная претензия.

**– А что касается функционала, инструментов аналитики?**

– Функционал и аналитические инструменты в целом устраивают. Представьте, что вы едете на такси, что бы вы хотели дополнительно поручить таксисту? Его задача – довезти вас. В некоторых случаях люди не любят, чтобы таксист болтал. За рубежом между водителем и пассажиром перегородка с окошком. Мы проводим процедуры на площадке – это все, что нам нужно от ЭТП. Наши задачи – планирование, составление техзадания, заказ, ведение протоколов и так далее. Одна из задач ЭТП – привлечь поставщиков и организовать их взаимодействие с заказчиками только в рамках закупочной процедуры. Некоторых поставщиков мы даже в лицо не знаем: никогда их не видели, никогда с ними не разговаривали. Оценка идет исключительно по представленным документам. Электронные торговые площадки стали эффективным инструментом борьбы с коррупцией и другими недобросовестными действиями. По итогам закупочной процедуры автоматически формируется протокол, который подписывает заказчик. Таким образом, у нас сохраняется личная ответственность за принятое решение.

Есть и другие варианты с автоматизированными протоколами. В одной из организаций я отметил хорошую идею. Коллегам удалось для простых видов продукции настолько детально описать характеристики и требования к поставщикам, что после заполнения участниками процедуры необходимых форм и предоставления подтверждающих документов, без ручного управления, путем замера цен и сравнительных характеристик автоматически происходит подсчет количества баллов и определяется победитель. Этот вариант возможен только при закупках самой простой серийной продукции по ГОСТу. В атомной отрасли зачастую изготовление оборудования происходит на заказ в соответствии с определенными характеристиками. Но идея сама по себе хорошая. Возможно, для закупок простой продукции мы реализуем нечто похожее.

**– Когда ЭТП занимается самостоятельно предквалификацией или аттестацией поставщиков, это для вас, скорее, минус?**

– Да, для нас это дополнительные коррупционные риски. ЭТП не должна брать на себя функции заказчика. Контролировать, кому площадка предоставила доступ, а кому – нет, и на каком основании, очень сложно. Поэтому для участия в торгах «Росатома» компаниям необходимо предоставить минимальный набор согласованных форм: свидетельство о регистрации юридического лица, налоговые документы, устав и доверенность на сотрудника, который будет работать с ЭЦП организации. Нам важно, чтобы это было реально существующее юридическое лицо с ИНН. И все. Больше ЭТП ничего проверять не надо. У некоторых компаний электронные площадки берут на себя функции заказчика: проверяют документы, выдают аккредитацию, в то время как в 223-ФЗ вообще не упомянуты ЭТП. За торги несет ответственность заказчик. Если площадка кого-то необоснованно отклонила, что в результате повлияло на принятие необъективного решения, ФАС будет разбираться не с ЭТП, а с заказчиком.

## **ИНТЕРВЬЮ С АЛЕКСАНДРОМ ИВАНОВИЧЕМ ЗВЕРЕВЫМ, НАЧАЛЬНИКОМ УПРАВЛЕНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ТЕНДЕРОВ ОАО «ГЛОБАЛСТРОЙ ИНЖИНИРИНГ»**

### **– Какие факторы обусловили внедрение вашей компанией закупок в электронной форме?**

– У нас специфическая область закупок. Ранее наша компания проводила только закрытые закупочные процедуры. Пул поставщиков у нас не менялся, он был постоянным в течение многих лет. И, соответственно, контролем цен занимались непосредственно наши специалисты. Среди поставщиков открытой конкуренции не было, и сказать объективно, является ли цена данной закупки адекватной рынку или нет, мы не могли. Обширного мониторинга предложений не проводилось. У нас были долгосрочные договоры с крупнейшими производителями, например, трубной продукции. Но среди них, как мы сейчас поняли, тоже есть конкуренция. Они не являются монополистами. И они готовы конкурировать за наши заказы.

Но наступил момент, когда руководство компании приняло решение внедрить применение конкурентных закупок. Наша компания сама выступает в качестве подрядчика таких крупных компаний, как ЛУКОЙЛ, Роснефть, Газпром. Заказчики после кризиса стали все больше использовать в подрядных контрактах систему с фиксированной ценой. Поэтому и нам в свою очередь пришлось задуматься о минимизации стоимости закупок. Перед нами стояла задача максимально повысить конкуренцию среди наших поставщиков по закупаемой номенклатуре. И, как следствие, усилить наши конкурентные позиции при участии в тендерах наших крупных заказчиков.

### **– Не могли бы вы рассказать, как проводился выбор оператора ЭТП?**

– После принятия решения руководства, что мы проводим открытые закупки, была создана рабочая группа для тестирования ЭТП. Такой инструмент, как ЭТП, был избран для реализации этого решения изначально, поскольку он в полной мере соответствовал заявленным целям – открытости, прозрачности, конкуренции, привлечению новых поставщиков и увеличения их числа. Для проведения мониторинга были выбраны четыре ЭТП: B2B-Center, Фабрикант.ру, Сбербанк-АСТ и Росэлторг.

### **– Какие критерии отбора вы использовали?**

– Мы руководствовались следующими критериями: максимальное количество участников процедуры, критерий стоимости услуг – и для нас, и для поставщиков, удобство использования и функциональность ЭТП для специалистов, которые непосредственно занимаются проведением электронных процедур закупки – простота, удобство. Также мы проводили опросы своих поставщиков, насколько им удобно работать с той или иной площадкой. Мы размещали одновременно реальные тестовые закупки по определенным видам номенклатуры на всех четырех площадках и уже смотрели, сколько участников к нам придет. В итоге выбор свелся к B2B-Center и «Фабриканту». От услуг двух остальных площадок было решено отказаться, поскольку на них по нашим пробным торгам была очень низкая явка участников. Численность участников на разных площадках отличалась в три-четыре раза по нашей номенклатуре, в частности, по металлопрокату. Две площадки, между которыми осуществлялся окончательный выбор, очень существенно отличались по данному показателю от двух отклоненных.

### **– С чем вы связываете возникновение такого разрыва?**

– Например, на «Фабриканте» закупки проводит ГК «Росатом». Соответственно, пул поставщиков, предлагающих необходимую нам номенклатуру металлопроката, уже сформирован. Зато по определенным видам оборудования для нефтедобычи «Фабрикант» вообще не давал результатов, а на B2B-Center приходило хотя бы три-четыре поставщика.

Я могу предположить, это связано с тем, что на этой площадке проводит закупки ОАО «Башнефть».

**– Как определялся победитель?**

– Мы проводили второй этап тестирования с февраля по апрель 2013 года уже на этих двух площадках, размещая закупочные процедуры. Также мы собирали отзывы наших специалистов и наших поставщиков о том, на какой из этих двух ЭТП им удобнее работать. И по этому параметру преимущество получила ЭТП В2В-Center. Она оказалась более современной, автоматизированной и функциональной. Кроме того, мы смотрели на соотношение между объявленными на площадке закупками и процедурами, которые завершились выбором поставщика. На «Фабриканте» эта статистика оказалась похуже – здесь были процедуры с нулевым числом участников. В конце концов, мы выбрали В2В-Center, хотя у «Фабриканта» было более привлекательное предложение по стоимости услуг, как для нас, так и для поставщиков.

В июле 2013 года мы подписали с ЭТП В2В-Center договор на один год. И сейчас стараемся максимальное число закупок размещать на этой ЭТП. В настоящее время мы проводим порядка 50% открытых закупок на этой площадке. Причем всего полгода тому назад мы проводили в электронной форме всего 20–30% открытых закупок. В дальнейшем мы постараемся полностью вывести наши закупки на ЭТП – такая задача перед нами поставлена. Но мы будем решать ее планомерно.

**– Насколько глубокую интеграцию с ЭТП вы осуществляете?**

– Мы не рассматриваем планы по интеграции площадки с внутренними учетными системами, однако есть идеи по разработке дополнительных сервисов в рамках ЭТП, которые могут стать важным элементом процесса закупки.

**– Вы изначально были ориентированы на сотрудничество только с одной площадкой?**

– Мы думали над тем, чтобы закупки по разным видам номенклатуры проводить на разных площадках, где уже сформировались соответствующие пулы поставщиков. Я уже говорил, что на «Фабриканте» результаты закупок металлопроката, с точки зрения среднего числа участников закупки, были лучше, чем на В2В-Center в три-четыре раза, поэтому у нас была идея проводить закупки этой продукции на «Фабриканте». Но в конечном итоге решили проводить все закупки на одной площадке, поскольку она оказалась наиболее удобной для работы, по мнению наших специалистов. Нам показалось, что выбранная нами площадка была немного лучше с точки зрения автоматизации процессов. Что касается задачи «держать ЭТП в тонусе», как мне кажется, они сами понимают, в какой конкурентной среде они работают. А размещать одну и ту же номенклатуру на нескольких площадках параллельно я считаю нецелесообразным. Наши поставщики если идут на какую-то ЭТП, чтобы участвовать в наших закупках, то идут в основном на одну площадку. Наши поставщики специально звонили нам и спрашивали, на какой площадке им зарегистрироваться. Некоторые уже работали на других площадках, но вслед за нами сменили ЭТП. Заказчик, как правило, прибывает к какой-то одной ЭТП.

**– Почему вы решили сотрудничать с независимым оператором ЭТП, а не стали создавать собственную площадку?**

– Мы такой вариант изначально также рассматривали. Но пока от него отказались. На данном этапе нам важнее адаптироваться к изменениям в нашей закупочной политике, приобрести необходимый опыт проведения как конкурентных закупок в целом, так и закупок в электронной форме в частности, поэтому будет лучше, если мы «набьем все шишки», используя уже готовый продукт. В дальнейшем вопрос о создании собственной площадки, скорее всего, будет подниматься вновь. Внешняя площадка, конечно, идет

навстречу нам как крупному заказчику, готова адаптировать свой функционал под нас. Но все равно – это не совсем наше. Нам, в свою очередь, приходится адаптироваться под особенности площадки. У внешней ЭТП есть собственная база поставщиков, которая не всегда совпадает с нашей. Я знаю много компаний, которые работают на своих электронных площадках, созданных на базе корпоративных ERP. Корпоративные ЭТП помогают снизить риски, связанные с информационной безопасностью закупки. Хотя и внешние площадки нас заверяют, что у них с этим все хорошо.

К нам приезжал разработчик, который презентовал предложения о создании корпоративной ЭТП. Но это оказалось довольно дорогим удовольствием. И на этапе подготовки технического задания, и на этапе разработки, и на этапе эксплуатации. Разработка, по нашим расчетам, могла бы обойтись компании не менее чем в 5–7 млн рублей. Для сравнения: наша абонентская плата на внешней ЭТП составляет 108 тысяч рублей в год. Поэтому решение данного вопроса пока отложено.

Понятно, что услуги внешней ЭТП для поставщиков платные, и мы поначалу боялись, что они заложат свою плату за услуги ЭТП в цену поставляемой нам продукции. Но за счет конкуренции это нивелируется. Никакого повышения цен мы не заметили – наоборот, идет снижение цен на 10–15% от тех цен, по которым мы закупали ту же продукцию. Причем речь идет зачастую об одних и тех же поставщиках, с которыми мы работаем уже давно, – они составляют примерно 50% от участников наших закупок. Эффект налицо. По некоторым позициям снижение достигает 25–30%.

**– Согласны ли вы с мнением, что крупный заказчик может получить максимальный эффект от использования закупок на ЭТП далеко не сразу, и что первые результаты проведения закупок в электронной форме не стоит переоценивать?**

– Мы получили эффект практически сразу, но это во многом спонтанный эффект. В дальнейшем, как нам представляется, усиление этого эффекта обеспечит наша работа по долгосрочному планированию и анонсированию закупок. Долгосрочное планирование позволит нашим поставщикам соответствующим образом корректировать свои производственные планы, что для нас обернется дальнейшим снижением цен. Сейчас мы очень часто выбираем складские остатки, которые заведомо дороже по себестоимости и отпускным ценам, чем произведенная специально для нас продукция.

Кроме того, планирование поможет централизовать закупки группы компаний, укрупнить их, что даст нам дополнительно получать экономию в цене за счет объема. Электронные закупки наших дочерних компаний сейчас проводятся централизованно управляющей компанией. Но часть дочерних обществ проводят закупки по-старому, в закрытом режиме. Как только процесс централизации закупок будет завершен, закупки на небольшие суммы дочерние компании смогут проводить самостоятельно, поскольку закупки на ЭТП полностью прозрачны, и их легко контролировать.

**– Столкнулись ли вы с необходимостью адаптировать свои регламенты и организационную структуру в ходе внедрения электронных закупок?**

– Да, разумеется. У нас поменялась организационная структура. Наш департамент МТО ранее состоял из нескольких управлений, отвечавших за организацию поставок различных групп номенклатуры товаров и услуг. В настоящее время у нас только два управления занимаются организацией поставок по отдельным группам номенклатуры – строительных материалов и оборудования. И было создано специальное управление, которое занимается только организацией процедур закупки по всей номенклатуре. В основном наше управление занимается организацией наиболее крупных закупок для исполнения контрактов с крупнейшими нашими заказчиками. Специалисты управлений также прошли обучение при содействии специалистов B2B-Center и уже самостоятельно размещают закупочные процедуры на ЭТП. Мы, в свою очередь, оказываем

методологическую поддержку и контролируем, чтобы в закупочной документации не содержались факторы, искусственно ограничивающие конкуренцию.

**– Вы выводите на ЭТП только открытые закупки?**

– Нет, часть проводимых нами закупок проводится в закрытом режиме. Например, это закупки сложного технологического оборудования, все производители которого нам известны. В таких случаях мы проводим закрытые процедуры. Но все равно делаем это на ЭТП.

**– Какими преимуществами обладает проведение закрытых закупок на электронной площадке?**

– Это удобно и функционально. Когда закупочная документация размещается на ЭТП при проведении закрытой закупки, это дисциплинирует и поставщиков, и наших специалистов, поскольку они вынуждены более грамотно и однозначно составлять заявки. Кроме того, при проведении закупки в электронной форме специалист может дополнительно провести мониторинг доступных поставщиков и, возможно, пригласить кого-то дополнительно. Раньше специалисты-снабженцы отправляли заявки по электронной почте только тем поставщикам, которых они знали и с которыми им было удобно работать. Тем, с кем у нас уже были заключены договоры. Наконец, проведение закупок, в том числе закрытых, на ЭТП значительно повышает эффективность контроля.

**– Насколько поменялся состав ваших поставщиков после того, как вы начали использовать закупки в электронной форме?**

– За год поменялись очень многие – примерно 30%. Например, поставщики металлопроката. Некоторые наши традиционные поставщики не выдержали конкуренции. А некоторые смогли приспособиться и выдержали адаптацию к новой ценовой политике.

**– Довольно значительная доля крупнейших компаний до сих пор не использует закупки в электронной форме. На ваш взгляд, с чем это связано?**

– Трудно ответить на этот вопрос однозначно. Могу сказать определенно, что выход на ЭТП был непростым шагом для акционеров и руководителей нашей компании. Компания, которая внедряет конкурентные способы закупок и выходит на ЭТП, должна быть готова к реорганизации своей системы управления закупками и, возможно, к кадровым изменениям в соответствующих подразделениях. Я думаю, на ЭТП выходят те компании, для которых плюсы, достигаемые в результате изменения закупочной политики, перевешивают эти минусы.

**– Как разделяются риски, связанные с информационной безопасностью, между вашей компанией и оператором ЭТП?**

– В договоре прописано, что вся информация о наших торгах хранится на серверах ЭТП в течение 10 лет, доступ к закрытым закупкам имеем только мы, приглашенные поставщики и оператор ЭТП. Что касается открытых процедур, то они у нас проводятся максимально прозрачно. Поэтому информация по этим торгам заведомо доступна всем.

Некоторые компании проводят на ЭТП только закрытые процедуры. Возможно, у них настолько наработанная база поставщиков, что им не нужны новые поставщики. Возможно, они не хотят публиковать информацию о ценах, по которым они закупают продукцию, поскольку считают, что это коммерческая тайна. Например, против этого может выступать и сам поставщик, который предоставляет определенному заказчику специальные условия.

**– Вы пользуетесь услугой ЭТП по «раскрутке» тендеров?**

– Конечно. Я общаюсь с начальником коммерческого отдела ЭТП. И если я вижу, что какая-то закупка привлекает мало участников, я их подключаю, и они начинают обзванивать поставщиков из своей базы. Кроме того, нам предоставляют аналитические отчеты о поставщиках продукции, закупаемой другими заказчиками. На площадку приходят новые крупные заказчики, которые приводят за собой новых поставщиков по нашей строительной тематике. У них тоже бывают хорошие поставщики с низкими ценами. Единственное препятствие – эти поставщики могут работать не в тех регионах, которые нужны нам.

Если я вижу, что проводится какая-то новая закупка по нашей номенклатуре, я отправляю площадке письмо с просьбой максимально поспособствовать в привлечении к нашей закупке поставщиков, которые в ней участвуют. Они начинают их интенсивно обзванивать, приглашать поучаствовать в закупке, рассказывают про нашу компанию.

**– Что вас не устраивает в качестве сервиса или выборе услуг, которые предоставляет вашей компании ЭТП?**

– Определенные проблемы есть, когда мы объявляем закупку и к нам приходит новый поставщик. Обычно мы определяем очень незначительный срок проведения закупки – 3–5 дней. И новый поставщик, который узнал о закупке на нашем сайте, зачастую просто не успевает за этот срок пройти регистрацию на площадке, получить ЭЦП, заключить и оплатить договор с ЭТП. И если ЭТП иногда позволяет нашим поставщикам участвовать в закупке без оплаты под честное слово, то к наличию ЭЦП они относятся очень строго. В результате такой поставщик остается за бортом. То же самое можно сказать о поставщиках номенклатуры, которую мы покупаем относительно редко, один-два раза в год, и которую поставляют два-три поставщика. Таким поставщикам не имеет смысла регистрироваться на площадке на длительный срок и постоянно продлевать договор с ЭТП. В результате, когда мы объявляем закупку, у них тоже могут возникнуть проблемы, поскольку, например, у них истек срок действия электронной подписи. На B2B-Center есть опция быстрого доступа для поставщиков, но только к закупкам на сумму до 500 тысяч рублей. Нам этого бывает недостаточно.



## **ИНТЕРВЬЮ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ ЭЛЕКТРОННЫХ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДОК**

**ИНТЕРВЬЮ С АНДРЕЕМ НИКОЛАЕВИЧЕМ СТЕПАНЕНКО, ПРЕЗИДЕНТОМ НП «РОССИЙСКАЯ ГИЛЬДИЯ УПРАВЛЯЮЩИХ И ДЕВЕЛОПЕРОВ», ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ ОАО «РОССИЙСКИЙ АУКЦИОННЫЙ ДОМ»**

**– Как вы оцениваете уровень проникновения услуг электронных торговых площадок в секторе закупок крупных и крупнейших корпоративных заказчиков?**

– Руководство крупных и крупнейших корпоративных заказчиков, а это в основном государственные компании и корпорации, крайне заинтересовано в оптимизации издержек. Одним из важнейших процессов, в рамках которого можно достичь существенного снижения издержек, является управление закупками, которое хоть и не участвует непосредственно в создании потребительских ценностей, однако существенно влияет на себестоимость производимых товаров и услуг, а значит, и на конкурентоспособность компании. И в этой связи востребованность услуг электронных торговых площадок в секторе закупок крупных и крупнейших корпоративных заказчиков растет, являясь неотъемлемой составляющей системы эффективного управления закупками и развития экономики страны.

Электронные площадки гармонично поддерживают бизнес-процессы закупок, позволяют повысить их прозрачность, увеличить конкуренцию среди поставщиков, добиться существенной экономии средств, привлекать новых производителей, получать новые технические решения, которые, возможно, появились на рынке, снижать коррупционные риски. В конечном итоге все это приводит к повышению эффективности бизнеса. Неслучайно многие крупные корпоративные заказчики, оценив экономический эффект от использования услуг электронных площадок в своей закупочной деятельности, ставят перед собой задачу перевести практически все закупки в электронную форму.

**– Какие факторы, по вашему мнению, в наибольшей мере тормозят развитие рынка электронной B2B-коммерции, как в секторе корпоративных закупок, так и в секторе электронных торгов?**

– Несмотря на тенденции развития электронной коммерции в мире, в нашей стране по-прежнему преобладают традиционные формы коммерческой деятельности в силу того, что многие из бизнес-моделей электронной коммерции являются достаточно молодыми и незрелыми, отсутствует доверие к ним, необходимая законодательная база, а их использование требует обучения персонала и иных затрат.

Если говорить о корпоративных закупках, на мой взгляд, главным фактором, тормозящим развитие, является, прежде всего, желание отдельных сотрудников, занимающихся закупками, «скрыть» закупку от нежелательных поставщиков. Заказчики, работающие по 223-ФЗ, и госзаказчики применяют целый арсенал средств, затрудняющих поиск закупки на официальном сайте и ограничивающих добросовестную конкуренцию. Это всем известное искажение формулировок и использование латинских букв в названии закупки, установление в документации завышенных требований к участникам, нереальных сроков поставки и тому подобное. Естественно, такие заказчики не желают выносить свои закупки на электронные площадки. И в этом отношении законодательное регулирование и ужесточение контроля со стороны государства способствуют развитию рынка электронной коммерции.

**– Какие аспекты работы рынка услуг ЭТП, по вашему мнению, должны стать объектом регулирования со стороны государства?**

– Если мы говорим об электронной торговле в сегменте B2B на рынке проблемного имущества, государственного имущества, активов государственных компаний, корпораций, то необходимо отметить важную роль государства. Рынок ждет жестких, но понятных и прозрачных правил, порядка отбора и регламентов работы операторов электронных площадок. Учитывая специфику регулируемого рынка, особенно важными критериями для оценки готовности оператора работать в данном сегменте остаются безупречная репутация на рынке, квалификация и практический опыт работы по направлению.

**– В каких областях, на ваш взгляд, это регулирование является избыточным и искусственно ограничивает конкуренцию на рынке услуг электронных площадок?**

– Рынок площадок по государственным закупкам, как мне кажется, готов к вливанию «новой крови». Пять федеральных операторов достойны здоровой конкуренции со стороны новых амбициозных игроков. Задача государства сейчас – использовать механизм регулирования во благо рынка и расширить перечень операторов по регулируемым торгам.

**– Необходимо ли, по вашему мнению, создание единого государственного регулятора электронных торговых площадок, работающих с государственным заказом и имуществом?**

– Создание единого государственного регулятора – смелая идея, ее реализация нивелировала бы само понятие «рынок государственной торговли и заказа».

**– В чем заключаются плюсы и минусы возникновения такого регулятора?**

– Мы как один из субъектов рынка не видим никаких плюсов. Задача государства – обеспечить вход в рынок действительно компетентным операторам и установить понятные правила функционирования.

**– Существует ли опасность, что государство попытается жестко регулировать и коммерческие сегменты рынка услуг ЭТП?**

– Регулирование коммерческих сегментов рынка услуг ЭТП пока ограничено последними инициативами Минфина на ввод пошлин на интернет-покупки. Пострадает трансграничная торговля – один из самых молодых и динамично развивающихся рынков. Посмотрим, как будет складываться ситуация далее.

**– Какие преимущества может получить государство и муниципалитеты в случае, если законодательством будет предусмотрена возможность проведения приватизации государственного и муниципального имущества в электронной форме?**

– Электронная форма торгов хороша своей демократичностью. Каждый желающий независимо от места своего нахождения может получить информацию об имуществе, которое выставлено на продажу, и поучаствовать в аукционе.

Кроме того, эта схема наиболее антикоррупционна в силу того, что покупатели не могут пообщаться ни между собой, ни с собственником, ни с продавцом, а значит, возможность повлиять на ход продажи сведена практически к нулю.

С другой стороны, эта форма продажи имеет свои ограничения. Она наиболее эффективна в отношении недвижимости, но не подходит для больших, сложных, дорогостоящих объектов. Например, продажа крупных имущественных комплексов (гостиниц, торговых центров), акций госпредприятий и прочего требует серьезной подготовительной работы, встреч с инвесторами, предварительной оценки, проведения road show. Кроме того, инвестору, чтобы ознакомиться с таким объектом, необходимо гораздо больше информации для принятия решения, чем можно разместить на электронном сайте. Такие объекты, конечно, требуют классических торгов.

Во-вторых, существует ряд технических несовершенств, которые тормозят развитие электронной продажи госимущества. Это, например, отсутствие возможности провести электронную оплату сделки по госимуществу, необходимость физически подписывать договор купли-продажи, а также то, что ФРС не принимает на регистрацию электронные документы.

**– В какой мере рынок электронных площадок готов к оказанию такого рода услуг?**

– Мы на сегодняшний день являемся первой и пока единственной площадкой в РФ, которая имеет практический продолжительный опыт проведения приватизации в электронной форме. Смею заверить, что ОАО «Российский аукционный дом» готов и технологически, и по уровню компетентности менеджмента и сотрудников к проведению е-приватизации. Ряд площадок, принадлежащих таким операторам, как ЗАО «Сбербанк-АСТ», ММВБ, декларируют техническую готовность к проведению торгов по продаже государственного имущества.

**– Среди факторов выбора партнера из числа присутствующих на рынке ЭТП наши респонденты особо отметили «информационную открытость площадки». Что вкладывается вашей площадкой в это понятие? На какие аспекты информационной открытости площадки необходимо обращать внимание компании, которая занимается поиском партнера из числа независимых ЭТП?**

– Принцип информационной открытости, которым должны руководствоваться заказчики при осуществлении закупок, предусмотренный в 223-ФЗ, и 94-ФЗ, и вступившим с этого года в силу 44-ФЗ, органично вписывается в функционал большинства электронных торговых площадок. На мой взгляд, информационная открытость площадки – это, прежде всего, свободный и безвозмездный доступ к размещенной информации о проводимых закупках и их результатах, порядке и условиях работы на площадке, это полнота, достоверность информации, быстрота и удобство ее поиска. При этом очень важно соблюдать баланс информационной открытости и информационной безопасности, не допускать нарушения конфиденциальности информации и закона о персональных данных.

**– Ответы наших респондентов однозначно показывают, что основной «добавленной стоимостью», создаваемой независимыми ЭТП для заказчиков, является обеспечение дополнительного выбора поставщиков и повышение конкуренции при проведении закупок. Какие факторы в наибольшей мере влияют на привлечение к работе на ЭТП новых поставщиков? Какие инструменты применяют ЭТП в конкуренции за поставщиков?**

– На мой взгляд, заказчикам следует выбирать электронную площадку прежде всего исходя из ее функциональности, отвечающей принятым в компании бизнес-процессам. Наличие широкой базы профильных участников важно, поскольку оно обеспечивает конкуренцию при проведении закупок, однако локомотивом процесса закупок является заказчик. Поставщики придут на ту площадку, на которой он будет работать. Другими факторами, влияющими на привлечение к работе на ЭТП новых поставщиков, являются стоимость услуг площадки и набор дополнительных услуг, обеспечивающих комфортные условия работы. Это сервисы оповещения о предстоящих закупках, соответствующих сфере деятельности поставщиков, обучение и поддержка поставщика, это размещение на электронной площадке типовых документов и информации, которые позволяют избежать мелких ошибок, кредитование при внесении обеспечения заявки и многое другое.

**– На основании каких показателей заказчик может составить обоснованное мнение об уровне и качестве конкуренции на ЭТП, не имея непосредственного опыта работы с площадкой?**

– Обеспечение добросовестной конкуренции между участниками закупок в целях выявления лучших условий поставок товаров, выполнения работ, оказания услуг – прежде всего задача заказчика. Площадка не отвечает за содержание закупочной документации заказчика, за установленные им требования к участникам, за критерии выбора победителя и принятые решения. На площадках работают совершенно разные заказчики, и в этой связи я считаю неправильным измерять среднюю температуру по больнице.

Вместе с тем электронная площадка – это инструмент, который помогает заказчику обеспечить конкуренцию за счет создания комфортных и доступных условий для работы на ней поставщиков.

**– Какими возможностями должна обладать ЭТП для отсева заведомо недобросовестных поставщиков? Чем может помочь ЭТП заказчику в снижении риска недобросовестного поведения поставщиков?**

– Чтобы защитить от рисков интересы заказчиков, необходимо использовать комплекс защитных мер. При осуществлении закупки заказчик может установить требование об отсутствии в реестре недобросовестных поставщиков информации об участнике закупки, в том числе информации об учредителях, о членах коллегиального исполнительного органа, лице, исполняющем функции единоличного исполнительного органа участника закупки. Такой реестр ведется ФАС России. Роль, которая может отводиться площадкам в этом вопросе, это проверка сведений по реестрам и информирование заказчика о результатах. Также существуют различные рейтинги поставщиков, которые разрабатываются независимыми агентствами, и площадки предлагают их использовать заказчикам, однако они очень условны и далеко не всегда отражают реальную картину. Например, низкий рейтинг может быть присвоен организации – субъекту малого предпринимательства, которая имеет в штате небольшое количество высококлассных и опытных специалистов и создана недавно. На практике такой поставщик может быть вполне благонадежным. Считаю, что рейтинги могут быть использованы как дополнительный, вспомогательный механизм для заказчика, но ни в коем случае не как критерий выбора победителя.

Наиболее действенным методом защиты от недобросовестных поставщиков является установление заказчиком требования о внесении обеспечения заявки и исполнения контракта. В этом случае недобросовестный участник просто потеряет деньги. Также важным механизмом защиты интересов заказчика является установление условия

об ответственности поставщика за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств.

**– Насколько остро стоит проблема интеграции независимой ЭТП и корпоративных ERP-заказчиков? Какие трудности возникают в этой области, и как они решаются вашей ЭТП? Что может предложить площадка и что стоит предпринять самому клиенту, чтобы такая интеграция прошла без затруднений?**

– Интеграция с корпоративной системой заказчика позволяет автоматизировать торгово-закупочную деятельность, вести учет закупок, аналитику и формировать необходимую отчетность.

На нашей ЭТП предусмотрен специальный модуль интеграции, позволяющий проводить обмен данными с любыми внешними системами. Однако сложность интеграции всегда зависит от конкретных условий: особенности системы заказчика, объема передаваемых данных, частоты обмена, состава необходимых отчетов и так далее.

Каждый конкретный случай надо рассматривать отдельно. Надо понимать, что в некоторых случаях могут потребоваться существенные доработки на стороне заказчика.

**– Какой минимально необходимый набор дополнительных услуг должна предоставлять ЭТП? Какие дополнительные услуги являются наиболее востребованными клиентами вашей ЭТП?**

– Обязательность использования электронной подписи предполагает необходимость предоставления площадкой услуги по заказу ключа подписи пользователям. Ввиду того, что мы работаем на технологическом рынке, возможность получения оперативных и квалифицированных консультаций по порядку работы на площадке в службе поддержки пользователей является крайне важной.

Услуги электронных площадок, которые востребованы заказчиками в достаточной степени, – это поиск поставщиков и приглашение их принять участие в конкретной закупке, это маркетинговые исследования рынка, это обучение, консультации и техническая поддержка.

Площадка Lot-online предлагает полный спектр услуг: проведение торгов, заказ электронной подписи, услуги комплексного сопровождения закупочной деятельности, онлайн-оценка объектов, подлежащих продаже, и многое другое. Круглосуточная служба поддержки пользователей позволяет нам быть всегда рядом с клиентом.

**– Из каких составляющих складывается стоимость использования услуг ЭТП для заказчика?**

– Каждая площадка выставляет свои условия оплаты услуг. Это может быть плата за регистрацию на площадке, абонентская плата (ежемесячная или поквартальная) за пользование функционалом площадки, оплата за проведение на площадке каждой отдельно взятой процедуры, плата в виде процента от цены, предложенной победителем, и тому подобное.

На нашей площадке регистрация бесплатна и для поставщиков, и для заказчиков, независимо от направления, в котором пользователь планирует работать.

Реализуя посредством площадки имущество, продавец оплачивает услуги площадки, при этом для покупателя участие в торгах бесплатно. На сегодняшний день тарифы площадки для продавцов имущества одни из самых лояльных на рынке и начинаются от 5 000 рублей.

В направлении «Закупки» заказчики работают на площадке бесплатно. При этом плата за участие в процедуре закупки взимается только с победителя и составляет 3 000

рублей. Если начальная цена лота меньше 100 тысяч рублей, стоимость услуг оператора составляет 2 000 рублей. Мы считаем это справедливым.

**– Всегда ли заказчик может заранее в полной мере оценить свои затраты на использование услуг ЭТП?**

– Затраты на использование услуг ЭТП всегда понятны, прозрачны и легко прогнозируемы для клиента. Тарифы и регламент площадки публикуются в открытом доступе, и любой желающий может с ними ознакомиться.

**– На основании каких критериев заказчик при выборе площадки может составить обоснованное мнение об уровне информационной безопасности конкретной ЭТП? На что необходимо обращать внимание в первую очередь? Какие риски, связанные с информационной безопасностью, являются наиболее значимыми для клиента ЭТП?**

– Аккредитация Министерства экономического развития РФ, предоставляемая площадке, является одной из гарантий высокого уровня информационной безопасности. Площадка Lot-online аккредитована регулятором с 2010 года одной из первых. Кроме того, по ряду показателей площадка ОАО «Российский аукционный дом» Lot-online обеспечивает уровень защищенности по группам информационной безопасности на порядок выше требуемого регулятором.

Для защиты площадки мы используем специализированные программные и аппаратные средства. Техническое и программное оснащение площадки регулярно модернизируется, организована система автоматического резервного копирования данных, каналы передачи данных, так же как и основные мощности, резервируются. Кроме того, мы сотрудничаем с профильными организациями по информационной безопасности.

## **ИНТЕРВЬЮ С ОЛЕГОМ ВИКТОРОВИЧЕМ УМРИХИНЫМ, ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВОЙ ПЛОЩАДКИ «TENDER.PRO»**

**– Какой комплекс услуг, предлагаемый заказчику, сегодня можно назвать «электронной торговой площадкой»?**

– На самом деле под этим названием можно понимать достаточно обширный пласт технических решений, которые помогают службам снабжения работать с цепочкой процессов от планирования закупки до исполнения контракта.

Суть ЭТП в том, что сегодня эти информационные решения перекочевали в Интернет. ЭТП объединяет базу поставщиков, может иметь единую базу каталога, базу отзывов о компаниях, набор инструментов аналитики, предлагает выбор дополнительных услуг. Появляется синергия, когда ранее локальные сервисы объединяются на одной площадке. Так возникает добавленная стоимость ЭТП для поставщика и заказчика – это удобство. Не все компании это понимают. И не все площадки полностью удовлетворяют запросам заказчиков. Я говорю в том числе и про нашу площадку. Когда встречаешься с клиентами, понимаешь, что продукт не доработан еще процентов на 60 – это если не брать локально проведение собственно закупок, а оценивать работу службы снабжения в целом.

Я думаю, среди того, что предлагают ЭТП сегодня, еще нет многих инструментов, необходимых снабженцу. Обслуживание всех процессов, которые связаны с цепочкой от планирования закупки до исполнения контракта, может быть передано ЭТП. Например, оценка контрагента. Десятки компаний десятки раз проходят эту оценку по примерно одним и тем же критериям. В каждом конкретном случае могут быть нюансы, но суть этой оценки – одно и то же. Вполне возможно создать сервис, когда поставщик проходит оценку, а потом эта информация выкладывается в доступное для других заказчиков место. Таким образом, упрощается работа специалистов, занимающихся закупками, и контролирующих органов компании.

Таких примеров можно привести десятки. В принципе на аутсорсинг можно отдать все. Кроме, пожалуй, создания заказа инициатором закупки. А дальше уже можно все процессы отдать на обслуживание площадке.

**– Получается, что ЭТП может исполнять функции специализированной организации, которая организует закупки для заказчика?**

– Мы не говорим, что мы готовы взять на себя все функции заказчика. Здесь действительно есть грань между ЭТП и специализированными аутсорсинговыми компаниями. Мы можем брать на себя ответственность только за те процессы, за которые мы потом сможем отвечать. Но это не могут быть очень дорогие процессы. Риски должны быть соизмеримы с масштабом бизнеса площадки. В противном случае большие риски выльются в большую абонентскую плату. У разных площадок разная тарифная политика, но в среднем абонентская плата составляет 50–200 долларов в месяц или от 50 до 100 долларов за одну сделку. Это очень немного, и в этих рамках мы и должны принимать на себя риски заказчика. Мы обслуживаем две площадки, на которых применены разные решения и действуют разные тарифные политики. На одной это фиксированная

абонентская плата, на другой – как на площадках, обслуживающих госзакупки, – это небольшой процент с суммы закупки, который взимают с победителя.

**– Потенциал рынка услуг ЭТП в сегменте обслуживания корпоративных закупок крупных заказчиков реализован, по нашим оценкам, едва ли на треть. Какие факторы тормозят его рост?**

– Существуют объективные и субъективные причины. Есть бизнес, которому не подходят ЭТП. Например, компания занимается производством бытовой химии. При этом они владеют только торговой маркой, а все производство отдают другим компаниям. Поэтому они проводят несколько конкурсов в год, на которых выбирают производителя своей продукции. Это сложные конкурсы на очень значительные суммы. Настолько сложные, что провести их на ЭТП практически невозможно. При проведении закупки на ЭТП можно использовать много критериев отбора, но это штучные сложные конкурсы, и они проводятся в ручном режиме. Для таких компаний эффект от использования ЭТП совсем незначителен.

**– Каким еще компаниям не имеет смысла выходить на ЭТП?**

– Выходить на ЭТП стоит всем, но эффект для всех будет разным. Один из факторов – количество закупок, которые проводит компания. Если компания проводит в год несколько закупок, то она может провести их в ручном режиме и проконтролировать. А если число закупок измеряется сотнями или тысячами в месяц, то без средств автоматизации не обойтись.

Кроме того, многое зависит от политики закупок конкретной компании. Даже в одинаковых компаниях, которые конкурируют друг с другом в одной и той же отрасли, закупки могут быть организованы совершенно по-разному. Одна компания может, например, проводить на каждый контракт свою процедуру. А другая, наоборот, стремится заключать долгосрочные контракты с поставщиком. И частота закупок может быть у этих компаний совершенно разная. Соответственно, ценность и эффективность проведения закупок на ЭТП также для них будет различаться. Для первой компании это необходимый инструмент, вторая, с учетом того, что у нее процедур закупок в целом меньше, может без него обойтись. Но я бы сказал, что даже если ты можешь обойтись без ЭТП, все равно лучше ее использовать.

**– Некоторые наши собеседники рассказывали о том, что внедрение конкурентных закупок вызывало едва ли не сопротивление внутри их компаний. Если опираться на опыт вашей площадки, чем оно могло быть вызвано?**

– Существует определенный психологический барьер, в том числе на уровне топ-менеджмента компаний. Мы с этим сталкиваемся, когда приходим на предприятия, объясняем менеджерам, какие преимущества они могут получить. Они говорят: мы все понимаем, но это же надо внедрять. Это же огромная работа. И это не проблема ЭТП и качества ее услуг, просто новизна всегда отпугивает. Руководителям и специалистам удобнее работать с тем, что они уже хорошо знают. Для того чтобы внедрить закупки в электронной форме, необходимо не только научиться самому, но и обучить всех специалистов, участвующих в процессе. Это трудоемкий и долгий процесс.



Есть потребности компании, и есть возможности системы. И мы пытаемся сблизиться, чтобы ключ точно вошел в замок. Но не всегда они совпадают идеально. Где-то система является негибкой. Где-то компания является негибкой. Иногда у нас все «срастается», и получается отличный результат, а иногда – «не срастается».

**– Какие «заусенцы» не позволяют этому ключу точно войти в замок?**

– Очень важно, кто принимает в компании основные управленческие решения. Когда компания развивается, идет постоянный рост бизнеса и постоянный приток денег, она не очень задумывается, что можно оптимизировать и где можно сэкономить. Существующая служба снабжения работает, компания удовлетворяет свои потребности – и хорошо, ничего ломать и перестраивать не надо. Если наступают времена, когда компания уже не может дальше расти прежними темпами, то менеджмент начинает задумываться, где можно найти дополнительные резервы. ЭТП – это одно из решений.

Кроме того, менеджеры среднего и низшего звена находятся в зоне комфорта. Они приработались, они привыкли, все идет по накатанной. Естественно, нововведения, которые подразумевают серьезную перестройку системы управления МТО, вызывают сопротивление. Конечно, никто вслух ничего не скажет, но по-тихому они будут саботировать такие решения своего руководства. Честно говоря, снабженцы не заинтересованы ни в проведении конкурентных закупок, ни в проведении закупок в электронной форме. Возникает противоречие между интересами собственника компании и реальными менеджерами. Поэтому собственнику нужно набраться мужества, чтобы сломить эту ситуацию.

Еще один фактор: в западных компаниях бизнес-процессы, относящиеся к снабжению компании, более отточены и стандартизированы. Специалист использует ограниченный набор шаблонов и регламентов. В России такой стандартизации и использования ограниченного числа шаблонов во многих крупных компаниях нет. Не в обиду будет сказано некоторым российским компаниям, но качество управления закупками у нас зачастую невысокое, все находится на довольно примитивном уровне. И в этой ситуации внедрять такой инструмент, как система электронных закупок, компаниям не очень-то и хочется, и не получается. Постепенно, когда уровень качества управления закупками будет расти, люди будут приходить к этому решению. Этот сегмент – обслуживание корпоративных закупок на ЭТП – будет заполняться очень долго и постепенно. Просто потому, что его рост зависит непосредственно от развития закупочной отрасли в целом. Я думаю, что пользоваться электронными закупками будут процентов 60 крупных компаний, но прежде чем это произойдет, пройдет еще лет десять.

**– Дело не в том, что у компаний «откроются глаза», и они увидят, что есть понятный инструмент повышения эффективности? Рост рынка будет зависеть от развития менеджмента закупок в компаниях?**

– Именно так. Конечно, электронные закупки могут стать модой, да, пожалуй, уже стали. Электронные закупки на слуху, для компаний считается хорошим тоном их использовать – это показатель «продвинутости» менеджмента и системы корпоративного

управления. Но одна только мода ситуацию быстро переломить не сможет. Так что это будет медленный поступательный процесс.

**– Могут ли операторы ЭТП его ускорить? Например, оказываете ли вы консалтинговые услуги вашим клиентам, помогающие им перестраивать систему управления закупками?**

– Фактически мы этим и занимаемся. Мы оказываем консультационные услуги, но происходит это неявно, и, конечно, денег с клиентов мы за это не берем. Когда идет внедрение, мы предлагаем компании план рекомендаций, и этот план содержит абсолютно консалтинговые вещи. Например, мы рекомендуем выделить ответственного сотрудника, этот сотрудник должен быть соответствующего ранга, мы передаем клиенту типовые шаблоны документов, рассказываем, как он должен сделать уведомление поставщикам о переходе на нашу площадку, и так далее. Там около 50 пунктов. В том числе там есть рекомендации по составлению положения о закупке. По сути мы даем рекомендации, как изменить управление закупками, чтобы электронная система точно совпала с регламентами и задачами заказчика и наши услуги принесли ему максимальный эффект. Мы, разумеется, никому не навязываем эти консультационные услуги, но если со стороны клиента есть такой запрос, то мы готовы ему помочь. И мы видим, что некоторые компании следуют нашим рекомендациям. Они понимают, о чем идет речь, они готовы заниматься необходимыми изменениями. А некоторые компании не следуют. И внедрение не получается. Это качество менеджмента в чистом виде.

**– Доводилось слышать мнение, что тендеры – это на самом деле имитация прозрачности закупок. Прокомментируйте, пожалуйста.**

– Для определенной категории поставщиков это стереотипное мнение. Но есть и другие поставщики, которые считают иначе. Некоторые поставщики жалуются: мы участвовали более чем в десяти тендерах и ни в одном не победили. На что другие поставщики им отвечают: коллеги, чтобы победить в конкурентной закупке, нужно провести определенную работу, нужно потратить неделю на подготовку, мы это делаем, и мы побеждаем.

У нас есть такая услуга – мы раскручиваем конкурсы «Газпрома». Они публикуют извещения и документацию этих конкурсов у себя на сайте, а наш отдел маркетинга приводит на них поставщиков. Объем газпромовской закупочной документации впечатляет, и у некоторых поставщиков опускаются руки. В таких конкурсах трудно участвовать: малейшая ошибка в заявке, и ее отклоняют. Именно поэтому появилось мнение, что все это непрозрачно. А если говорить о стороне заказчика, то все зависит от качества менеджмента. Там, где менеджмент хороший, заказчик проводит реальные тендеры с реальной конкуренцией без имитации. Стоит менеджменту отпустить эти управленческие вожжи, перестать контролировать своих закупщиков, и закупщик постепенно превращается в коррупционера.

**– На ваш взгляд, расширение применения конкурентных закупок в секторе В2В является основной тенденцией развития корпоративных закупок?**

– Я думаю, отношения корпоративных заказчиков с поставщиками будут становиться все более долгосрочными, но этот процесс в конце концов остановится, как только будет достигнут правильный баланс между комфортом заказчика от сотрудничества с долгосрочными партнерами и необходимостью поддерживать их в тонусе, а также необходимостью понимать реальное состояние того или иного рынка. Конкурсы и другие конкурентные способы закупки не исчезнут, они станут большими по объему, но их количество сократится. И ЭТП всегда найдут себе нишу. Кроме того, ЭТП позволяет дешево проводить мониторинг рынка по той или иной группе товаров или услуг.

**– Разные ЭТП по-разному подходят к определению допустимого уровня открытости проводимых на них процедур закупки. Некоторые обеспечивают полную открытость даже для незарегистрированных пользователей Сети, а некоторые публикуют в открытом доступе только перечень заказчиков, с которыми работают. Какой подход имеет больше перспектив?**

– Рынку нужны и закрытые, и открытые процедуры. Нужен правильный баланс между ними. И если компания выбирает открытую или закрытую процедуру, она понимает, зачем ей это нужно. С точки зрения ЭТП важно качественно обслуживать и открытые, и закрытые процедуры. Если заказчик не хочет, чтобы его процедуры видели люди «с улицы», мы сделаем информацию о них закрытой. Уровень открытости может быть совершенно разный, все зависит от запросов клиента. Скрыт может быть даже организатор закупки – это максимальный уровень закрытости. Нужные заказчику поставщики приглашаются письмами участвовать в закупке, а остальные не видят даже заказчика. Уровни открытости могут быть различными – открыто, кто заказчик, далее – предмет закупки, потом – закупочная документация. И так далее.

Степень открытости и прозрачности закупки зависит не от ЭТП, а от потребностей клиента. Как организатор флажок в своем личном кабинете поставит, так и будет. Мы проводили недавно встречу заказчиков и поставщиков. Поставщики заявили, что хотят знать, кто и с каким предложением победил. На что заказчик ответил: «А я не хочу, чтобы вы знали». Прав тот, кто платит деньги. Заказчик платит, он и заказывает музыку. Мы, как оператор ЭТП, помогаем ему все организовать, упростить процесс, сэкономить ресурсы.

**– Ряд крупных заказчиков, с которыми мы побеседовали, говорят, что им важен не столько реальный уровень информационной безопасности, которую может обеспечить ЭТП, сколько то, как разделяются риски в этой области между клиентом и площадкой. Правильная схема – когда информационная безопасность является головной болью только ЭТП. Согласны?**

– Это правильно – ведь они доверяют нам свою информацию. И мы, естественно, отвечаем за ее безопасность. В договоре нашей площадки с клиентом написано, что мы обязаны ее обеспечить. Конкретная наша ответственность не указывается. Соответственно, ее мера будет определяться судом, если что-то случится. Но у нас еще ни разу не было даже повода говорить об этом. Были случаи, когда у организаторов возникали подозрения, что конфиденциальная информация о конкурсе была разглашена досрочно. Но на проверку оказывалось, что это менеджеры нашего клиента при проведении

других процедур в спорной ситуации раздали пароли, вместо того чтобы сделать скриншот страницы. Пароли «утекли» и попали, в том числе, к поставщикам. Другой пример – у менеджера заказчика был пароль, он ушел в другую компанию. Он стал поставщиком, но пароль-то у него остался. И он видел процедуры компании, в которой раньше работал. Но чтобы ЭТП потеряла информацию или допустила несанкционированный доступ – такого не было ни у одной площадки, насколько я знаю. Информационная безопасность – это, скорее, фетиш, проблема, которой в реальности не существует, но про нее все говорят.

У этого вопроса есть еще технологический аспект. На это редко обращают внимание. Платформы, на которых работают площадки, примерно одинаковые. Крупнейшие площадки, включая «Tender.Pro», сделаны на схожих платформах, но это платформы тринадцатилетней давности. Мы сделали новую систему, teclot.com, которая написана в более корпоративном ключе и которая предоставляет больше возможностей для обеспечения безопасности. Но надо сказать, что и старые технологии устраивают всех клиентов. Мы создали продукт, основанный на новой технологии, но никто не сказал: «Ой, как здорово!». То есть обеспечение безопасности, с точки зрения используемых технологий, влияет на выбор клиента, но не является определяющим фактором.

**– Как может заказчик обоснованно судить об уровне конкуренции поставщиков, который может обеспечить площадка, если он не имеет практического опыта работы на ней?**

– Нельзя сравнивать площадки по размеру базы поставщиков. На любой площадке есть активное ядро поставщиков и есть «хвост», неактивные поставщики. Формально увеличить размер базы поставщиков можно очень быстро. Достаточно разослать им уведомление с кнопкой, они по ней кликнут, и все, они формально стали нашими поставщиками. Однако значение имеет только активное ядро поставщиков.

Когда вы покупаете услуги ЭТП, вы покупаете сложный многофакторный сервис. Поэтому на размер базы поставщиков не надо обращать внимания. Во-первых, никто вам не раскроет информацию, какого размера у площадки активное ядро поставщиков, которые не просто числятся в базе, а регулярно принимают участие в закупочных процедурах. Во-вторых, даже если на площадке нет каких-то поставщиков сегодня, они будут завтра. У нас есть отдел маркетинга, который занимается раскруткой конкурсов. И мы для своих клиентов делаем то же самое, что делаем для «Газпрома», – обзваниваем поставщиков и приводим на их закупки наших клиентов. У нас это базовая услуга. Мы всегда на стороне организатора. Мы в одной лодке. Когда открывается конкурс, мы заинтересованы в том, чтобы к нему пришло как можно больше поставщиков. Потому что чем их будет больше, тем больше мы заработаем.

Даже если речь идет о закупках в новом регионе, в новом секторе экономики, в котором активное ядро поставщиков еще не сложилось, когда открывается конкурс, мы их находим и приводим. Поэтому первый или второй конкурс может пройти с плохими результатами. Но третий уже точно будет эффективным.

В короткой перспективе наличие мощного ядра поставщиков на площадке важно. Но в долгосрочной – нет. Поставщики приходят вслед за заказчиками. Компании, выбирая площадку, выбирают ее не ради проведения одного конкурса, они выбирают ее на очень длительный период. Поэтому они должны смотреть не на размер базы поставщиков, а на качество сервисов. Вы легко определите, чем «мерседес» отличается от «жигулей», просто сев в салон, – удобно или неудобно. Заказчику стоит выбрать несколько площадок и попробовать провести на них тестовые закупки, чтобы оценить качество предлагаемого сервиса. При этом необходимо помнить о той инерции, о которой я говорил. Сиюминутного эффекта может и не быть. Например, один завод закупал на площадке определенную марку стали. Пришел другой завод и закупает ту же марку стали. Эффект будет сразу. На другой площадке такая марка стали не закупалась, зато закупались десятки других. И эффект при закупке данной марки стали появится не сразу. Но он обязательно будет, если уровень сервиса на площадке высок.

Оптимальный путь для заказчика – не просто посмотреть на статистику, публикуемую площадкой, не просто провести на ней тестовые закупки. Ему стоит поговорить с менеджерами площадки и спросить у них: «А что вы делаете, чтобы мне помочь?». Отдел маркетинга, отдел каталогизации, служба техподдержки, служба разработчиков. Все зависит от качества обслуживания компании. Мы любим своих клиентов. Кто-то гордится стандартизацией процедур. Мы подходим к каждому клиенту индивидуально. Нам говорят: это не бизнес, вы нянчитесь с каждым клиентом, вы к каждому ищите индивидуальный подход. Одно дело, когда вы приходите, и площадка подстраивается именно под ваши бизнес-процессы. И другое, когда площадка заранее устанавливает рамки, в которые вы должны вписать свои бизнес-процессы.

**– Вы готовы бесплатно подстраиваться под требования крупных клиентов – например, использовать их номенклатурные справочники?**

– Конечно. Хотя у нас абсолютно равное отношение и к небольшим, и к крупным компаниям. Но дело в том, что крупные компании проводят большее количество процедур, а значит, более заинтересованы в услугах ЭТП. Поэтому объективно ЭТП в большей мере ориентированы на крупных заказчиков.

Мы многое делаем для наших клиентов бесплатно, понимая, что мы плывем в одной лодке, и наша эффективность зависит от их эффективности. Их поставщики – это наши поставщики. Но есть и обратная сторона. Есть часть организаторов, которые могут тебя о чем-то попросить, а потом отказаться. Если мы не уверены, что обмен будет взаимовыгодным, то лучше заключить с нами контракт. Либо вы нам заплатите, либо проведете оговоренное количество конкурсов. Это когда речь идет о сложных переделках и изменениях. Текущие доработки производятся постоянно и всегда бесплатно для клиента.

Проблема в том, что когда ты проводишь массу доработок под одного, второго, третьего заказчика, получается, что сам программный продукт обрастает кучей «костылей» и «заплаток». Такими постоянными пожеланиями можно разрушить систему. Не сразу, но за десять лет она может обрасти таким количеством заплаток и подпорок, что

в конце концов просто упадет. Это похоже на бабушкин забор, который все время чем-то подпирается. А потом он вдруг падает.

Наша новая площадка teclot.com, которая создана на наиболее современной технологической платформе, предусматривает опцию, когда заказчик забирает конкурсное ядро (мы называем его «тендер-процессор») к себе и администрирует его на своих серверах. Хотя внешне все выглядит так, как будто он работает у нас на площадке – те же услуги, те же поставщики. Это может быть интересно заказчикам, которые особенно заинтересованы в безопасности и конфиденциальности закупок. Кроме того, на тендер-процессоре можно сделать абсолютно любые доработки.

В ней применен другой подход – есть ядро, которое создает стандартные процедуры. Мы их не переделываем. А если клиенту нужно что-то нестандартное, тогда мы просто выносим отдельно тендер-процессор, который может быть вынесен даже на сервера клиента, и уже там мы будем переделывать все в соответствии с пожеланиями заказчика. Фактически это собственная ЭТП, которая все-таки имеет общий каталог компаний, общую поддержку с нашей ЭТП. Сначала мы хотели перевести всех клиентов на новую платформу. Но потом оказалось, что инерция перехода клиентов со старой платформы на новую – огромна. Поэтому мы от не стали отказываться от старой.

**– Если говорить в целом, на основании каких критериев крупные заказчики выбирают ЭТП?**

– Существует представление о рынке услуг ЭТП как о рынке профессионального покупателя, который выбирает площадку на основе четко сформулированных критериев. Но в большинстве случаев это не так. Примерно на 50% выбор площадки обусловлен личными знакомствами и связями конкретного менеджера. Еще на 30% – собственными впечатлениями от той или иной площадки.

**– Большинство участников нашего исследования проводят львиную долю своих закупок на одной площадке. По вашему мнению, имеет ли заказчику смысл привлекать несколько площадок, чтобы те конкурировали друг с другом?**

– Если мы рассматриваем идеальную ситуацию, когда менеджмент руководствуется только соображениями эффективности, иметь две площадки – это хорошо. Вы получаете двух поставщиков услуг, которые конкурируют между собой.

**– «Миграции» заказчиков с одной ЭТП на другую практически нет?**

– ЭТП меняют не более 5% заказчиков. Наиболее распространенная ситуация, когда компания меняет ЭТП, связана с уходом менеджера, внедрившего электронные закупки, в другую компанию. Менеджер, который пришел на его место, возможно, привык работать с другой площадкой. Соответственно, заказчик меняет ЭТП. Или обратная ситуация – менеджер, который работал с нашей площадкой, ушел в другой холдинг и в этом холдинге внедрил нашу площадку. Просто потому, что ему так привычно и удобно. Он идеально владеет нашим инструментом, считает его хорошим, и к другому ему привыкать не хочется. Ситуаций, когда один и тот же менеджер, внедрив у себя одну площадку, потом захотел попробовать что-то новое, практически не встречается, такое происходит крайне

редко. Зачастую компании-заказчики приходят к площадкам и предлагают провести на них тестовые торги. Но чаще всего это делается для того, чтобы «прогнать» площадку, с которой они уже работают, и добиться каких-то преференций.

**– Какими преимуществами обладает создание кэптивной площадки перед использованием независимой ЭТП?**

– Раньше мы говорили о том, что преимущества есть как у независимых, так и у кэптивных площадок. До того момента, как появился teclot.com, который объединяет достоинства и тех, и других. Вы одновременно получаете преимущества и корпоративной системы, и межкорпоративной системы. Вынесенный на сервера заказчика тендер-процессор может быть интегрирован в процессы заказчика как угодно. Например, у заказчика стоит Oracle, и он будет работать на площадке в тех же таблицах, что и в своей ERP.

**– Иными словами, вы считаете, что создание кэптивных ЭТП сейчас ничем не оправдано?**

– Сегодня случаи, когда крупная компания решает создать собственную площадку, описываются двумя ситуациями. Первая: когда менеджер, проводящий закупки, на 100% эффективен, разумен и компетентен. В этом случае им могут двигать рациональные мотивы. Допустим, компания интегрирует у себя SAP, и для нее важны не деньги, а комплексность решения. Тогда да – в SAP есть модуль, позволяющий делать что-то наподобие собственной площадки.

Вторая ситуация подразумевает, что менеджер не всегда на 100% эффективен и разумен. Здесь мотивация совершенно иная. Например, ему нужно набрать в штат дополнительных сотрудников, потому что у него возрастает эго. Другой случай – отдел снабжения находится на третьем этаже, ИТ-отдел – на пятом. А на четвертом находится курилка, где каждый день встречаются руководители этих отделов. И они решают запустить большой совместный проект – создание корпоративной площадки – и взаимными усилиями убеждают в ее необходимости руководство. Но в жизни все сложнее: как правило, такие решения мотивированы и рациональными причинами, и человеческим фактором.

Раньше был разумный довод в пользу корпоративных площадок, поскольку остро стоял вопрос безопасности. Но сейчас уровень технологий позволяет достичь аналогичного уровня безопасности на внешних ЭТП. Еще сохраняется страх, что коммерческая информация предприятия достанется третьему лицу, то есть нам, а мы потом сможем ее как-то использовать. Чем крупнее компания, тем более она склонна к таким фобиям. Наша новая площадка teclot.com – оптимальное решение для таких клиентов, поскольку она не передает нам коммерчески важную информацию.

**– Какие тенденции будут определять рынок межкорпоративной электронной торговли в будущем?**

– На самом деле то, что происходит в России с рынком услуг ЭТП, – это довольно необычно для других стран. В Европе электронная торговая площадка – это, как правило,

модуль корпоративной системы, например, на SAP. У нас это развивается немного по-другому – на рынке доминируют независимые операторы площадок. Я думаю, это связано с тем, что крупные западные компании-заказчики прошли свой цикл развития еще до возникновения полноценного рынка интернет-торговли. Мы начали позже и смогли использовать более современные решения и технологии. С точки зрения развития межкорпоративной электронной торговли Россия оказалась впереди большинства стран ЕС. Мы используем более правильную модель. Собственные корпоративные системы для проведения закупок несколько ущербны – но западные компании в основном именно их и используют, поскольку начали развивать электронные закупки десять лет назад. И в волну технологий, которыми пользуемся мы, они не попали. Кроме того, в Европе зрелый рынок, он весь поделен, и выпасть из пула поставщиков крайне сложно. Поэтому для них проведение конкурентных процедур не так интересно. А вот в нашей стране, в Средней Азии, в Китае эти услуги очень востребованы – здесь много поставщиков, рынок динамичный, постоянно появляется кто-то новый. При этом в Китае нет ЭТП – у них исторически рынок электронной коммерции сложился в виде интернет-магазинов. Интернет-сервисов, которые обслуживали бы не продавцов, а покупателей, у них нет – по крайней мере, Торгово-промышленная палата КНР о них ничего не слышала. Сейчас мы пытаемся занять эту нишу. В прошлом году на нашей площадке прошла первая процедура закупки, когда компания из Казахстана провела тендер для поставщиков из Китая. Надо сказать, что эффект был ошеломляющий.



## **ИНТЕРВЬЮ С НИКОЛАЕМ ЮРЬЕВИЧЕМ АНДРЕЕВЫМ, ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ЗАО «СБЕРБАНК-АСТ»**

**– Электронная площадка «Сбербанк-АСТ» изначально создавалась как самостоятельный бизнес-проект, или же сперва это была исключительно кэптивная ЭТП Сбербанка?**

– На самом деле мы строили эту площадку для того, чтобы выйти на рынок госзаказа. И выйти на него с показателями лучшими, чем у наших конкурентов. Для нас в этом проекте было очень много неизвестных вещей. Например, каким образом мы будем зарабатывать деньги для того, чтобы окупить достаточно высокий уровень инвестиций в эту площадку. Нам было неясно не только, какой у площадки бизнес-план, но и какие статьи доходов могут быть в этом бизнесе. Статьи расходов были примерно понятны. Нужно высококачественное оборудование, нужна команда разработчиков, нужны помещения, нужен коллектив. Также телекоммуникационные расходы, расходы на создание софта. Доходы нам были непонятны, поскольку законодательство на тот момент не говорило нам, каким образом мы можем зарабатывать. Поэтому бизнес-план строился так: мы построили две модели – максимальную и минимальную. Минимальная предусматривала, что площадка просто выйдет «в ноль». Потому что обсуждалось в тот момент то, что площадки должны размещать госзаказ бесплатно, а зарабатывать где-нибудь в других областях.

Когда я пошел к президенту банка именно с такой идеей, внутренние закупки не обсуждались – за мелкостью проекта. Амбициозных задач по созданию внутренней площадки мы не ставили. Они появились позже и были связаны с тем, что в ходе перестройки закупочной системы Сбербанка, начиная с 2008 года, когда пришла нынешняя команда, мы задумались о том, что необходимо внедрить электронные аукционы как способ справедливого определения цены при проведении закупок Сбербанка. Внедрение закупок в электронной форме в Сбербанке мы начинали с нуля. Сегодня примерно 20–30% закупок проводятся в электронной форме в виде двухэтапного конкурса с предквалификацией, на втором этапе которого победитель выбирается по результатам электронного аукциона. Доля таких закупок сегодня почти не растет. Не потому, что мы не хотим и дальше развивать электронную торговлю, а потому, что у нас есть перечни товаров и услуг, которые торгуются на электронном аукционе. Этот перечень несколько больше того, который предусмотрен 223-ФЗ. Остальные способы закупки мы обозначили в Положении о закупке. Есть, например такой способ – закупка у единственного источника. К сожалению, совсем обойтись без такого способа закупки невозможно. Например, если коллеги создали софт, то дальнейшее развитие этого софта осуществляется только ими, в противном случае эти работы займут больше времени и обойдутся в итоге дороже. А Сбербанк закупает порядка 20% всего «железа» и софта в нашей стране.

**– Наше исследование показывает, что проникновение услуг электронных площадок в сегменте закупок крупных корпоративных заказчиков остается довольно низким. С чем это связано, на ваш взгляд?**

– Ответ будет состоять из двух частей. Во-первых, есть регулируемые торги по 223-ФЗ. Что общего между госзаказом и закупками субъектов 223-ФЗ? И те, и другие обязаны проводить электронные торги. Фактически им вменяется в обязанность проведение электронных торгов по определенной номенклатуре. Соответственно, в этом сегменте процент закупок в электронной форме относительно больше, чем по рынку в целом.

В обычных коммерческих торгах доля закупок в электронной форме заметно меньше. Это связано с тем, что проведение электронных торгов значительно снижает

возможности заработать незаконный дополнительный доход. Возьмем обычного закупщика, особенно в средней по размеру компании, – это человек, который при слове «электронные закупки» падает в обморок. Он начнет рассказывать, что у него есть налаженный список поставщиков, с которыми сложились отличные отношения и которые дают хорошие цены. Так и будет продолжаться до тех пор, пока через год-два хозяин не схватит его за руку. Эта категория людей будет прикладывать все возможные усилия для того, чтобы их компания не участвовала в электронных торгах. Они будут доказывать, что их закупки надежнее и дешевле, чем на электронных конкурсах и аукционах. Если же собственник все-таки принудит их прийти на электронные торги, то дальше все может развиваться по следующему сценарию. Компания проведет пилотные торги на ЭТП, которые можно провести бесплатно 5–10 раз, в зависимости от договоренности с клиентом. И при проведении пилотных торгов будет сделано все, чтобы они не показали эффективность. Вплоть до того, что эти менеджеры будут доплачивать поставщикам из своего кармана, чтобы те не пришли на эти процедуры. Будут предоставляться поддельные счета-фактуры, которые будут показывать, что дешевле было закупаться «вручную», традиционным способом. Сказанное не означает, что эти закупщики абсолютно неэффективны и работают исключительно во вред своим компаниям. Но практика однозначно показывает – при проведении электронных корпоративных закупок экономия в среднем достигает 22%. Человеческий фактор – это основная причина.

В то же время, если возвращаться к регулируемым торгам, сейчас выходит очень полновесный свод разъяснений ФАС, описывающих ответственность менеджеров компаний с государственным участием за неисполнение требований 223-ФЗ. В том числе в части, касающейся проведения электронных торгов. Это финансовые наказания предприятий и лично руководителей. К сожалению, менталитет нашего общества не предусматривает добровольного стремления к прогрессу.

**– Но в случае нашего исследования речь идет не о среднем бизнесе, а о крупнейших компаниях, многие из которых публичны. И именно этот первый эшелон российских компаний задает стандарты организации закупочной деятельности для всего российского бизнеса в целом...**

– Там те же самые проблемы, но только в других масштабах. Плюс у крупных компаний еще имеется возможность создать свои ручные площадки. Зачем им независимые операторы? У них на площадке закупщик будет заранее знать, кто участвует в торгах, хотя это запрещено положением и регламентом, он может использовать различные виды роботов, которые будут всячески мешать проведению торгов. «Самостийные» площадки отличаются от нашей не только количеством серверов, но и софтом, который может быть «заточен» под любую задачу. Наш софт предназначен, в первую очередь, для проведения закупок по госзаказу, а там существуют многократные проверки, определенные ограничения доступа к информации. Подсветить и подсмотреть закрытые данные теоретически можно, но при этом остается очень четкий след, который будет легко использовать контролирующим органам. Кэптивные площадки – это, конечно, ступень прогресса, но сравнивать их по уровню с крупнейшими независимыми площадками – это все равно, что сравнивать граммофон и MP3-проигрыватель.

**– Большинство компаний, принявших участие в нашем исследовании, в качестве одного из приоритетных факторов выбора ЭТП назвали «информационную открытость площадки». Какое содержание вы и «Сбербанк-АСТ» вкладываете в это понятие?**

– Приведу прикладной пример. Возьмем торги по 223-ФЗ для Сбербанка. Как у нас это проходит? Проводится процедура закупки в электронной форме по назначению

Конкурсной комиссии. Либо это запрос котировок, либо полноценный аукцион. Дальше он возвращается на комиссию, там его результат фиксируется еще один раз, и затем идет приказ опубликовать результаты. Публикуются результаты не только аукционов, но и конкурсов. Публикуются как в момент объявления, так и в период проведения, в момент подведения итогов. Мы видим это на сайте Сбербанка, на сайте «Сбербанк-АСТ» и на Официальном общероссийском сайте.

Информационная открытость закупок заключается в том, что любой предприниматель имеет возможность посмотреть информацию о начале конкурса, к нему подготовиться, и он имеет право апеллировать к Конкурсной комиссии, если он считает, что данные закупочной документации и протокола не соответствуют действительности, либо если его не оповестили заблаговременно о внесении изменений в документацию. Поводов может быть много.

До введения 223-ФЗ такой открытости не существовало. Можно было не найти концов и не достучаться до людей, принимающих решения. Сейчас закупочная деятельность полностью прозрачна на любом этапе. Вплоть до того, почему конкурс затягивается, почему он отменился, и так далее.

Мы работаем над тем, чтобы эту прозрачность увеличить. В частности, мы собираемся внедрить систему рейтингования поставщиков, которая учитывала бы полный профиль поставщика, в том числе – его опыт участия в закупках.

**– Однако незарегистрированный пользователь Сети не может увидеть процедуры, которые в данный момент проводятся на «Сбербанк-АСТ»...**

– Для того чтобы посмотреть проводимые торги в реальном времени, вам необходимо аккредитоваться, получить ЭЦП. Таковы правила. Это вопрос безопасности. Были довольно «потешные» случаи, когда мы открывали торги для наблюдения в режиме реального времени. Несколько раз заказчик и поставщик попадались на том, что они физически находились почти за одним компьютером. И при этом имели наглость звонить на площадку и говорить, что у нас там что-то зависло. Поэтому мы такой открытый доступ прекратили. Авторизация и получение ЭЦП необходимы для предотвращения сговора, как между заказчиком и поставщиком, так и между поставщиками. При аккредитации мы только смотрим, реальная это компания или нет. Но мы не имеем права отказать ей в аккредитации на основании ее финансовой истории или деловой репутации. Пакет документов, которые мы запрашиваем, минимален.

**– Особенности «поведения» крупнейших корпоративных заказчиков на рынке услуг ЭТП позволили нам сделать предположение, что развитие этого рынка будет во многом определяться углублением отраслевой специализации независимых ЭТП. Причем речь идет о многоотраслевой специализации. Преимущество получат площадки, которым удастся привлечь максимальное число крупнейших заказчиков, работающих в аналогичных и смежных отраслях и закупающих аналогичную номенклатуру МТР. Эти заказчики «притянут» на ЭТП активных поставщиков этой номенклатуры. Насколько убедительным это предположение вам кажется?**

– Это абсолютно правильное предположение. У нас на «Сбербанк-АСТ» есть специальный раздел, который называется «секции». В этих секциях проводятся торги по нескольким углубленным направлениям. Мы собираемся развивать эти направления и создавать своего рода «подбиржи» для ряда отраслей. Кроме того, у нас есть углубленные планы по развитию специализированных торгов некоторых commodities.

При этом какой-то заранее определенной отраслевой специализации у «Сбербанк-АСТ» нет, мы стараемся развиваться широким фронтом. Есть 223-ФЗ, по которому живут порядка 1 300 компаний. Мы ориентируемся, в первую очередь, на них. С другой стороны,

у нас более 250 тысяч поставщиков. И при таком количестве поставщиков мы уверены, что мы сможем обслужить полный спектр закупок. Но это не означает, что мы не будем углубленно работать с закупками в отдельных отраслях в рамках наших «секций». Это звенья одного и того же процесса. Мы будем охватывать максимально широкий круг заказчиков и поставщиков, а уже потом компоновать их в рамках отдельных углубленных направлений. Рынок растет, поэтому искусственно себя суживать нельзя.

**– Еще один значимый для крупных заказчиков фактор – информационная безопасность проведения закупок на ЭТП. Как должны распределяться риски в этой области между заказчиком и площадкой?**

– Клиент несет те же риски, что и площадка. Они заключаются в том, что каким-то способом сбивается аукционный модуль, либо в результате DDoS, либо как-то еще. И проведение процедуры переносится. В чем заключаются риски клиента в этом случае? В том, что кто-то из поставщиков может не прийти. Как правило, площадка предпринимает определенные действия по обзвону поставщиков и добивается того, что они все равно примут участие в закупке. Риски площадки – может быть сделано предписание ФАС в связи с временной неработоспособностью площадки. Существуют квоты на отключение площадки. Если ЭТП их превышает, то ее штрафуют. Именно поэтому используется дорогостоящее оборудование, чтобы этих проблем избежать. Материальной ответственности площадка не несет. Если происходят сбои, клиент жалуется в ФАС. Если эти сбои вызваны массированным внешним воздействием, то за что нас наказывать? Другое дело, если такие проблемы случаются регулярно, и площадка просто «ложится» на сутки. Здесь, конечно, нужно принимать меры и наказывать. Но у нас таких проблем никогда не было.

**– Насколько сложную задачу составляет интеграция ЭТП с ERP крупного заказчика? Как эти проблемы решаются вашей площадкой?**

– Нет никаких проблем и сложностей. Ряд интеграций был запрещен по 94-ФЗ. Интерфейс, на котором дублировался бы порядок проведения процедур для какой-то области или региона, и они уже потом могли бы с этой базой работать, не был поддержан ФАС.

Мы можем адаптивно встроиться в любую систему. Пример – наша интеграция в ООС, которая прошла безболезненно. Что касается интеграции корпоративных ERP, то с этим тоже никаких проблем нет. Во-первых, у нас работает очень мощная команда собственных программистов. Во-вторых, у нас есть действующие договоры с вендорами и интеграторами корпоративных систем. То есть был бы запрос от клиента – мы готовы провести интеграцию.

Что касается проблемы интеграции документооборота, тех же номенклатурных справочников, то у нас создана система каталогизации, одна из крупнейших в стране, и мы будем внедрять ее в ряд крупных ведомств. Но если говорить о крупнейших заказчиках, то мы готовы интегрировать их номенклатурные справочники к нам.

**– Какие инструменты аналитики из предлагаемых вашей ЭТП наиболее востребованы заказчиками?**

– Это отчеты по итогам проведения закупки, список обзвона нашими службами поставщиков с обоснованием отказа в участии. Это очень важный и интересный для заказчика инструмент, позволяющий ему понять, почему поставщики не хотят участвовать в его закупках. Далее, это поиск поставщиков в определенных регионах – у заказчика в каком-то субъекте федерации есть пять поставщиков, он просит найти ему

еще. И мы обзваниваем дополнительно поставщиков из числа общероссийских компаний. И такие поставщики вполне могут согласиться поучаствовать в торгах на Дальнем Востоке, хотя физически находятся в Новосибирске.

Иногда спрашивают, помимо списка возможных участников, еще и их профиль, чтобы иметь некое суждение об их опыте и квалификации, описание того, что собой представляет данная компания. На самом деле история участия компании в торгах может сказать о ней очень многое. Заключила она договор по результатам закупки, завела ли она обеспечение, почему она четыре года у нас на площадке и не выиграла за это время ни одной процедуры.

**– На каких принципах основывается тарифная политика «Сбербанк-АСТ»?**

– У нас многотарифная политика. Если клиент проводит единичные закупки, то ему выгоднее платить либо очень небольшую абонентскую плату, либо определенный процент от суммы контракта. Если клиент покупает у нас полный набор услуг – маркетинговые исследования, услугу по раскрутке торгов, ценовому сравнению по разным регионам, поиску поставщиков в определенном регионе, другие дополнительные консультации, с него возьмут несколько больше, чем с компании, которая сама все умеет делать.

**– Важный вопрос: как заказчику, который не имеет практического опыта работы с конкретной площадкой, составить обоснованное мнение о качестве сервиса и уровне конкуренции поставщиков, которые она может предложить?**

– Можно привести следующую аналогию. Жителям удобнее пойти в большой нарядный супермаркет, где при входе стоят охранники, которые не позволяют выносить продукты, где все освещено, где нет очередей к кассам, где не продают просроченные товары, где нет крика и ругани с продавцами. И где нет судебных приставов, которые бегают по магазину со свистками. Это, в том числе, «Сбербанк-АСТ». С другой стороны, есть определенное количество людей, для которых вполне подходит покосившийся пивной ларек, где темно и под прилавком можно обменять деньги на что-нибудь еще. Соответственно, это аналог однодневных площадок. Я в данном случае имею в виду не площадки, которые работают в секторе корпоративных закупок, не хочу напрасно обижать коллег. Чаше такие площадки-однодневки встречаются в секторе торгов по банкротствам. Там таких «помоек» довольно много.

Если менеджер, выбирающий площадку, сделает запрос в поисковике о DDoS-атаках, он увидит, что многие очень крупные организации – большие банки, сотовые операторы – подвергались таким атакам. В том числе и ЭТП. Например, такая-то площадка тогда-то «легла» на три дня. А такая-то – на день. Но «Сбербанк-АСТ» по такому запросу он не найдет.

Второе – он посмотрит жалобы и замечания на деятельность площадок. Среди них он не найдет упоминаний «Сбербанка-АСТ» в связи с какими-то серьезными проблемами. Максимум – жалобы на слишком простенький интерфейс. Но это наша позиция – мы считаем, что интерфейс должен быть интуитивно понятен и не перегружен лишней информацией. Мы много денег вкладываем в функционал площадки.

Дальше – технические специалисты будут смотреть количество серверов, надежность платформы, которую использует ЭТП, меры, которые она предпринимает для обеспечения безопасности. Но для заказчика это не так уж важно. Репутация площадки в таких областях, как техническая надежность и информационная безопасность, складывается из тех скандалов, которые ее окружают. Персонал площадки должен быть не только вышколенным и квалифицированным, но и порядочным. Известно множество скандалов, связанных с раскрытием конфиденциальной информации персоналом

площадки. В том числе и вследствие подкупа. Но ни один из этих скандалов не коснулся нашей площадки.

В совокупности все это дает представление о серьезной компании, с которой можно иметь дело.

**– Как вы могли бы охарактеризовать основные тенденции дальнейшего развития рынка услуг ЭТП в сегменте межкорпоративной торговли? Какие у этого рынка перспективы?**

– По рынку госзаказа произошел некоторый провал, поскольку большие строительные контракты и некоторую часть контрактов по медицине отобрали под бумажные конкурсы. Что касается сегмента B2B, то мы ожидаем роста. Насколько быстрого – зависит от нашей агрессивности и от наших планов, а также от ужесточения ответственности за неисполнение 223-ФЗ. Я считаю, что основным драйвером роста станут, в первую очередь, закупки госкомпаний и государственных корпораций. Еще одна важная тенденция нашего развития – мы с надеждой смотрим на зарубежные рынки. Мы планируем выйти на другие рынки с идеей универсальной торговой площадки. Среди них – Украина, Австрия, Сербия, ряд других стран. Есть планы наращивать наше влияние не только в странах присутствия Сбербанка, но и в других странах, там, где это позволяет законодательство, и там, где есть потребность в e-commerce. С учетом небольшого провала в сегменте государственных закупок мы собираемся компенсировать его введением ряда новых процедур для проведения государственных закупок, которые являются крайне полезными и крайне интересными – я говорю об электронном конкурсе, который, хоть и не является инструментом снижения цены, но зато является инструментом фиксации цены. Он позволяет фиксированно, с электронным следом, проводить конкурсные процедуры. Речь идет о росте подконтрольности проведения процедуры. Электронный конкурс лишает возможности подменять и терять конверты. Я считаю, что противники проведения электронных аукционов в области госзаказа одержали пиррову победу. Они недооценивают тот эффект, который несет в себе электронный конкурс.

## **ИНТЕРВЬЮ С ДМИТРИЕМ ВИКТОРОВИЧЕМ ПАНГИНЫМ, ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ ГРУППЫ ЭЛЕКТРОННЫХ ПЛОЩАДОК OTC.RU**

**– Как вы оцениваете уровень проникновения услуг электронных торговых площадок в секторе закупок крупных и крупнейших корпоративных заказчиков?**

– Со вступлением в силу 223-ФЗ наблюдается стабильный рост интереса к ЭТП, крупные госкомпании начинают больше закупок проводить в электронном виде. К примеру, ГУП «Московский метрополитен», один из крупнейших клиентов нашей площадки, в начале года проводил в электронной форме не более 5% своих закупок, к концу года эта цифра достигла 95%. На всех площадках, входящих в Группу OTC.RU (OTC-tender, OTC-agro, OTC-finance), в 2013 году наши клиенты провели закупок на сумму более 750 млрд рублей. Фактически обороты площадки, с учетом сезонности, от месяца к месяцу растут экспоненциально.

**– Какие факторы, по вашему мнению, в наибольшей мере тормозят развитие рынка электронной коммерции в секторе B2B?**

– Среди основных факторов можно выделить недостаточную осведомленность многих компаний о преимуществах осуществления закупок через электронные торговые площадки. Значительная часть топ-менеджеров компаний не знает, что электронные закупки – это отличная возможность снизить затраты на закупочную деятельность, не теряя при этом в качестве приобретаемых товаров или услуг. С другой стороны, многие поставщики пока еще в должной мере не оценили все перспективы, открывающиеся перед ними на рынке электронных закупок. Расширение рынка сбыта, снижение сопутствующих заключению контрактов затрат за счет автоматизации процесса, выход на новый уровень ведения бизнеса – вот лишь малая часть возможностей, которые доступны любому, даже самому небольшому поставщику при использовании электронной площадки.

**– Среди факторов выбора партнера из числа присутствующих на рынке ЭТП наши респонденты особо отметили «информационную открытость площадки». Что вкладывается вашей площадкой в это понятие? На какие аспекты информационной открытости площадки необходимо обращать внимание компании, которая занимается поиском партнера из числа независимых ЭТП?**

– Клиенты ЭТП резонно ожидают, что проведение тендеров на независимой площадке не только повысит эффективность их закупок, но и позволит улучшить публичный имидж компании. Достижение этих целей возможно только на площадке, обеспечивающей честную конкуренцию среди поставщиков и демонстрирующей полную прозрачность и информационную открытость. В первую очередь это означает, что площадка должна предоставлять в открытом доступе, без оплаты и регистрации, всю детальную информацию о тендерах. Также площадка должна предоставлять поставщикам гибкие возможности для поиска и подписки на интересующие их торги и возможность просмотра полной истории событий по тендеру. Помимо вышеперечисленного, одним из ноу-хау группы электронных площадок OTC.RU, обеспечивающим дополнительную прозрачность проведения торгов, является недавно реализованный сервис социализации. Сервис позволяет участникам торгов оставлять обратную связь, отзывы и комментарии по каждому тендеру и оперативно получать ответы от организатора закупочной процедуры и представителей площадки. Возможность напрямую, в режиме открытого обсуждения, обратиться к организаторам закупки и операторам площадок OTC.RU развеивает любые сомнения в честности и прозрачности проходящих на ЭТП закупочных процедур.

**– Ответы наших респондентов однозначно показывают, что основной «добавленной стоимостью», создаваемой независимыми ЭТП для заказчиков, является обеспечение дополнительного выбора поставщиков и повышение конкуренции при проведении закупок. Какие факторы в наибольшей мере влияют на привлечение к работе на ЭТП новых поставщиков? Какие инструменты применяют ЭТП в конкуренции за поставщиков?**

– Основными факторами для привлечения поставщиков являются наличие интересных тендеров и отсутствие барьеров для участия в них. На площадках группы ОТС.RU отсутствуют вступительные платежи, платежи за участие и абонентская плата, мы берем плату только с победителя тендера, заключившего контракт с заказчиком. Также, помимо щадящих условий участия, площадка предоставляет поставщикам большое количество дополнительных возможностей – выдача ключей электронной подписи, помощь экспертов в подготовке заявок, обучение, предоставление кредитов, банковских гарантий и факторинг. Фактически мы готовы полностью обеспечить поставщика всем необходимым для участия и победы в торгах.

**– На основании каких показателей заказчик может составить обоснованное мнение об уровне и качестве конкуренции на ЭТП, не имея непосредственного опыта работы с площадкой?**

– В первую очередь заказчикам нужно обратить внимание на количество аккредитованных поставщиков: чем больше поставщиков, тем больше конкуренции. К этому показателю, однако, стоит относиться с осторожностью: на некоторых площадках из-за наличия входных барьеров далеко не все зарегистрированные поставщики реально принимают участие в тендерах. Важно удостовериться, что условия участия для поставщиков действительно не ограничивают конкуренцию. Вторым важным показателем является среднее количество участников в торгах на площадке. К этому показателю также нужно относиться с осторожностью – на специализированных площадках довольно часто неплохая конкуренция, но только в торгах в нескольких специфических товарных категориях. К примеру, есть площадки, которые уже много лет работают и специализируются в энергетической отрасли, они показывают очень неплохие результаты в части закупки энергетического оборудования и соответствующих услуг, однако при проведении закупок в других товарных категориях результаты оказываются гораздо скромнее. Важно удостовериться, что площадка действительно универсальна, что на ней проходят закупки из различных товарных категорий и во всех категориях высокий уровень конкуренции. Третьим по важности показателем является готовность площадки своими силами подыскивать и привлекать поставщиков на тендеры, готовность быстро аккредитовать и обучить поставщиков.

**– Согласны ли вы с мнением, что для обеспечения высокого уровня конкуренции на торгах заказчика наибольшее значение имеет не формальный размер базы поставщиков ЭТП, а уровень предоставляемого ею сервиса и присутствие на площадке крупных заказчиков, закупающих аналогичную номенклатуру?**

– Вопрос не совсем корректен. Наличие большой базы поставщиков совершенно не исключает того, что площадка предоставляет высокий уровень сервиса и на ней работают многие крупные заказчики.

Тем не менее определяющим, на мой взгляд, является все-таки количество поставщиков на площадке. К примеру, на площадках группы ОТС.RU их около 150 тысяч. Если поставщиков мало, площадка не выполняет свою основную функцию – обеспечение



высокого уровня конкуренции и получение лучших условий поставок для заказчиков. Также важно понимать, что обычно номенклатура закупок предприятия достаточно широка, и только большое количество поставщиков может обеспечить комплексное повышение эффективности снабжения по всем товарным категориям.

Также большое количество поставщиков означает, что площадка умеет вести масштабную массовую работу с поставщиками, и при возникновении необходимости проведения закупок в новой товарной категории площадка сумеет быстро привлечь, аккредитовать и обучить необходимых поставщиков. Ежедневно на площадках группы OTC.RU аккредитуется более 300 поставщиков. Работа с таким потоком заявок на аккредитацию, а также обслуживание 150 тысяч уже аккредитованных поставщиков, потребовали соответствующего построения бизнес-процессов и необходимых средств автоматизации внутренних служб площадки.

**– Насколько остро на рынке электронной коммерции B2B стоит проблема мнимых (фиктивных) поставщиков и искусственного завышения ЭТП количества участников закупки?**

– Проблема стоит достаточно остро. Некоторые площадки на запрос о количестве поставщиков выдают количество регистраций на своем сайте. Но многие из зарегистрированных в действительности не являются и не могут являться участниками тендеров.

В первую очередь это связано с тем, что многие такие регистрации являются фиктивными, то есть пользователи, которые «регистрировали компанию», в реальности не обладают правами на подачу предложений от указанных в регистрационных анкетах компаний, а площадки при регистрации не проверяют наличие этих прав. На площадке OTC.RU, прежде чем компания попадает в реестр аккредитованных, юристы проверяют полный пакет документов, подтверждающих право работы на площадке.

Также проблема связана с наличием тарифных барьеров для участия в тендерах. Некоторые площадки требуют, чтобы перед подачей заявки поставщик оплатил абонентскую плату за несколько месяцев или купил дорогой «входной билет», то есть внес существенную плату за участие в тендере. Поставщики, столкнувшись с ситуацией, когда им приходится платить за участие безотносительно того, заключит с ними заказчик договор или нет, теряют интерес к работе на такой площадке. На площадке OTC.RU мы не берем плату за участие, оплата взимается только с поставщика, с которым по итогам тендера заключен договор.

**– Какими возможностями обладает ваша ЭТП для повышения качества конкуренции среди поставщиков и отсева заведомо недобросовестных поставщиков? Чем может помочь ЭТП заказчику в снижении риска недобросовестного поведения поставщиков?**

– В первую очередь площадка борется за то, чтобы в тендерах было как можно больше участников. Чем больше выбор у заказчика, тем больше возможностей для выбора лучших предложений от лучших поставщиков. По каждому тендеру мы рассылаем приглашения на участие по уникальной базе данных, содержащих информацию более чем о полумиллионе поставщиков России.

Также мы предоставляем инструменты для снижения риска заказчиков. Совместно с аудиторами большой четверки нами была разработана методика оценки надежности поставщиков, которая включает три составляющие: во-первых, это наличие условных и безусловных стоп-сигналов, например, таких как: прохождение процедуры банкротства, нахождение в реестрах недобросовестных поставщиков, включение генерального

директора в реестр недобросовестных лиц и так далее. Во-вторых, это рейтинг финансовой устойчивости поставщика. На основе бухгалтерской отчетности поставщика мы присваиваем поставщику одну из 16 категорий финансовой устойчивости, от AAA до D. И третья составляющая – рейтинг деловой репутации, рассчитываемый, исходя из отзывов заказчиков, с которыми ранее работал поставщик.

Помимо средств оценки надежности поставщиков, площадки группы OTC.RU предоставляют встроенные финансовые механизмы гарантирования заключения контрактов и их исполнения по итогам торгов.

Правильное использование всех перечисленных механизмов позволяет полностью исключить риск столкновения с недобросовестными поставщиками.

**– Насколько остро стоит проблема интеграции независимой ЭТП и корпоративных ERP? Какие трудности возникают в этой области и как они решаются вашей ЭТП? Что может предложить площадка и что стоит предпринять самому клиенту, чтобы такая интеграция прошла без затруднений?**

– Зачастую заказчики, особенно крупные, требуют, чтобы электронная площадка была интегрирована в систему автоматизации бизнес-процессов предприятия. Также интеграция может требоваться, если соответствующая система используется подведомственными организациями (такими как ГУПы и МУПы), на уровне субъектов федерации, федеральных министерств или муниципалитетов. Такая интеграция требует усилий как со стороны соответствующего заказчика, так и со стороны площадки. Необходимо, чтобы IT-системы заказчика и площадки предоставляли соответствующие интеграционные возможности.

Наша площадка изначально была построена на основе инфраструктуры веб-сервисов, что позволяет достаточно быстро интегрировать ее с любой системой. Практический опыт интеграции с системами на основе 1С, SAP, ЕАИСТ, БФТ и с внутренней системой ОАО «Ростелеком» показал, что нам требуется от 2 до 8 недель на интеграцию. Самое главное – это готовность IT-служб заказчика поддерживать работу в таком ускоренном темпе.

Отмечу также, что обычно заказчики начинают пользоваться площадкой до того, как завершена интеграция, что позволяет получить все преимущества от работы на площадке, не дожидаясь, пока IT-службы завершат работы по интеграции.

**– Какой минимально необходимый набор дополнительных услуг должна предоставлять ЭТП? Какие дополнительные услуги являются наиболее востребованными клиентами вашей ЭТП?**

– В качестве минимального набора дополнительных услуг я бы выделил: полностью электронный документооборот, выдачу ключей электронной подписи, возможность заключения договоров непосредственно через площадку, поиск и подбор поставщиков на тендер, предоставление средств оценки надежности поставщиков и средств гарантирования сделок. Важно отметить, что в настоящий момент на рынке еще присутствуют площадки, не предоставляющие и этого базового набора услуг. Ситуация медленно меняется, и такие устаревшие площадки постепенно теряют свою долю рынка.

Помимо перечисленных услуг, на площадке OTC.RU популярностью пользуется также сервис видеоконференцсвязи, позволяющий существенно снизить затраты, сопутствующие переговорам. Кроме того, нашим клиентам доступны специальные бесплатные образовательные программы, с помощью которых можно познакомиться с лучшими практиками в области закупок, с учетом специфики российского законодательства, и научиться практической работе на площадке.

**– Из каких составляющих складывается стоимость использования услуг ЭТП для заказчика? Всегда ли заказчик может заранее в полной мере оценить свои затраты на использовании услуг ЭТП?**

– Реальная стоимость услуг ЭТП для заказчика состоит из явной и неявной части. Явная часть – это прямая оплата заказчика за работу на ЭТП. Обычно это или абонентская плата – около 10 тысяч рублей в месяц, либо оплата за проведение каждого тендера – около 5 тысяч рублей. Мы не взимаем плату с заказчиков за работу на нашей площадке.

Неявная составляющая – это те затраты, которые поставщики несут при работе на площадке и которые они закладывают в итоговую цену для заказчика. Такие скрытые затраты могут быть достаточно существенными. Особенно опасны с этой точки зрения площадки, допускающие к участию в тендерах только поставщиков, оплативших абонентскую плату. Скрытые издержки на таких площадках, по нашим расчетам, составляют более 20 тысяч рублей на тендер. На нашей площадке мы берем фиксированную комиссию, составляющую не более 3 тысяч рублей, и только с компаний, заключивших по итогам тендера договор с заказчиком.

**– Какие инструменты аналитики и контроля над проведением закупочной деятельности должна предоставлять ЭТП? Какие из этих инструментов наиболее востребованы клиентами вашей площадки?**

– В первую очередь ЭТП должна давать возможность заказчику выгрузить всю детальную информацию о проводимых им на площадке тендерах. Также площадка должна предоставлять отчетность об уровне конкуренции и снижении цены в каждом из тендеров заказчика. Также на нашей площадке востребовано получение информации об обратной связи от поставщиков: в каких тендерах у заказчика оказались заложены недружественные, ограничивающие конкуренцию условия и требования. Часто это происходит из-за недостаточного знания заказчиками специфики закупаемого товара или услуги, недостаточного знания соответствующего рынка. Обратная связь позволяет исправить такие ситуации на начальной стадии, чтобы заказчик мог получить действительно конкурентные предложения на проводимых торгах.

**– На основании каких критериев заказчик при выборе площадки может составить обоснованное мнение об уровне информационной безопасности конкретной ЭТП? На что необходимо обращать внимание в первую очередь? Какие риски, связанные с информационной безопасностью, являются наиболее значимыми для клиента ЭТП?**

– Для заказчика наиболее значимой является бесперебойная работа ЭТП, поскольку сбои приводят к невозможности для поставщиков подавать заявки на тендеры и участвовать в торгах. Соответственно, снижается конкуренция и экономический эффект от использования площадки. Немаловажным фактором является уверенность заказчика в отсутствии утечек информации о поставщиках на тендере и содержащейся в заявках коммерческой тайны. Для того чтобы заказчик имел возможность оценить надежность ЭТП, он может воспользоваться, например, реестром жалоб в ФАС на сбои на площадке. К сожалению, не все наши конкуренты могут похвастаться бесперебойной работой, что легко можно увидеть по огромному количеству жалоб в этом реестре. Также заказчик может косвенно сделать выводы о безопасности площадки, исходя из того, насколько развита система прав и доступов на площадке, дополнительно учитывая IT-инфраструктуру площадки.

Для обеспечения надежности и информационной безопасности площадки наша ЭТП развернута в двух независимых центрах обработки данных, в каждом из которых

применяются 100%-ное аппаратное резервирование. Также на нашей площадке применяется интеллектуальная система защиты от DDOS-атак. Для защиты информации на площадке применяется эшелонированная система разграничения доступа. Доступ к данным площадки разделен на четыре уровня: физический, сетевой, системный и прикладной. На каждом из уровней применяются жесткие регламенты. Все действия пользователей, системных и сетевых администраторов протоколируются, информация в базе данных шифруется. Фактически уровень надежности и информационной безопасности, обеспечиваемый площадкой, намного превышает уровень, который способны обеспечить наши клиенты в собственных IT-системах.