

# АВТОМАТИЗАЦИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ИССЛЕДОВАНИЕ  
РОССИЙСКОГО РЫНКА

TADVISER И НОРБИТ



ЯНВАРЬ  
2022

## Содержание

1. Введение
2. Мировая практика организации корпоративной функции закупок
3. Актуальные тенденции развития рынка ИТ и их влияние на автоматизацию закупок
  - 3.1. Ключевые поставщики ПО для автоматизации закупок в мире
4. Цифровые технологии в обеспечении закупочной деятельности
5. Российская практика проведения коммерческих закупок
  - 5.1. Использование электронных торговых площадок
  - 5.2. Инструменты для повышения эффективности взаимодействия с поставщиками
  - 5.3. Подходы к выбору оптимальных решений для автоматизации закупок, доступных на российском рынке
6. Подходы российских компаний к организации функции закупок
7. Уровень автоматизации закупочной деятельности в российских компаниях

## Цели и задачи исследования

В ходе настоящего исследования планировалось провести оценку уровня автоматизации закупочной деятельности (АЗД) в коммерческих организациях РФ и, в том числе, определить:

- текущий статус автоматизации закупочной деятельности в российских организациях,
- основные потребности заказчиков в развитии и сопровождении систем АЗД,
- предпочтения заказчиков при выборе решений по АЗД и факторы, на него влияющие,
- затраты крупнейших заказчиков при реализации проектов по развертыванию систем АЗД,
- основные проблемы заказчиков при внедрении систем АЗД,
- обобщенный уровень зрелости закупочной деятельности среди крупных российских компаний.

## Методика

Формат работ:

- кабинетное обследование (открытые источники),
- опрос целевых респондентов (онлайн, телефонные интервью).

Для выполнения задач исследования было проведено анкетирование экспертов крупных компаний, входящих в Топ200 списков РБК, Forbes.

## Выборка

Респонденты в рамках опроса представляли крупные предприятия из финансового сектора, ритейла, промышленности, ТЭК, FMCG, телеком и пр.

В опросе участвовали руководители, отвечающие за развитие ИТ (100 респондентов) и закупочной функций (более 40 респондентов).

## Введение

Предыдущее исследование TAdviser, выполненное в сотрудничестве с компанией «Норбит» в 2019 году, рассматривало автоматизацию закупочной деятельности (АЗД) государственных и муниципальных заказчиков, госкорпораций, госкомпаний и компаний с государственным участием. Эти организации осуществляют закупочную деятельность по федеральным законам №44-ФЗ и №223-ФЗ.

Предмет настоящего исследования, проведенного TAdviser совместно с компанией «Норбит» и «Ассоциацией профессионалов по управлению закупками (Association of Procurement and Purchasing Managers Russia, APPM)», - коммерческие закупки в России, которые не попадают под действие федеральных законов №44-ФЗ и №223-ФЗ.

Эта деятельность является предметом следующего нормативного регулирования и контроля:

- Гражданский кодекс Российской Федерации
- Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях
- №135-ФЗ «О защите конкуренции»

Функция закупок – это многоуровневая стратегическая, организационная, техническая и методологическая структура, проецируемая на бизнес- и ИТ-архитектуру организации.

Базовая структура закупочной функции, предложенная консалтинговой компанией KPMG в 2011 году, предусматривает использование следующих 6 элементов:

- Стратегия и политика (подходы к определению поставщиков, развитие персонала функции закупок, используемые технологии, формируемые цели закупочной функции, расходы под управлением функции закупок, целевые условия договоров и оплат, технические и организационные подходы к взаимодействию с внутренними подразделениями и поставщиками и др.);
- Организация и люди (централизация/децентрализация закупочной функции, проектные/категорийные команды, функции центрального подразделения, общие центры обслуживания, аутсорсинг отдельных функций и др.)

- Процессы и процедуры (планирование потребности, от поиска поставщика до заключения договора, от заказа до оплаты, управление категориями, управление договорами);
- Управление взаимоотношениями с поставщиками (сегментация поставщиков, развитие партнерских отношений, формирование целей, KPI и контроль работы поставщиков, анализ и пересмотр уровня взаимодействия и др.);
- Управление продуктивностью и рисками (оценка эффективности работы поставщиков и достижения KPI, реализация программ развития, уровень взаимодействия по различным направлениям, оценка и управления рисками и др.);
- Информационные технологии (набор интегрированных решений и сервисов: SRM- и ERP-системы, системы интегрированного планирования и прогнозирования, порталы поставщиков, электронные площадки и/или бизнес-сети, сервисы ЮЗДО и EDI, сервисы проверки контрагентов, информационные ресурсы (биржи, цены, курсы валют и др.), системы управления складами и запасами и др.).

В том же анализе KPMG проводил оценку уровня зрелости российских компаний в соответствии с предложенной «моделью зрелости закупок», которая предусматривает 6 уровней зрелости:

- Уровень 1: Операционный (простой поиск поставщиков)
- Уровень 2: Коммерческий (достижение наиболее низкой цены)
- Уровень 3: Уровень координации (централизация, унификация политик, процедур, договоров)
- Уровень 4: Внутренняя интеграция (взаимодействия, консолидация, оптимизация совокупной стоимости владения)
- Уровень 5: Внешняя интеграция (сформирована стратегия аутсорсинга, сотрудничество с поставщиками, вовлечение в процессы развития и планирования)
- Уровень 6: Интеграция цепочки создания ценности (создание ценности, взаимозависимость/синергия в цепочке поставок).

По оценке KPMG большинство российских компаний находились в тот момент на 2-3 уровнях зрелости, при этом отмечалось различие этих уровней в зависимости от отрасли, в которой работает компания, и объема затрат на закупки товаров, работ, услуг (в различных отраслях - от 25 до 65%), а также от уровня развития функции закупок в конкретной компании.



За следующие 10 лет, прошедшие с момента публикации отчета KPMG, функция закупок получила существенное развитие по различным направлениям: повысилась ее значимость внутри организации, появились новые подходы и практики, существенно расширилось число инструментов работы с данными. В целом появился широкий спектр различных систем и сервисов для организации эффективной работы. Требования к функции закупок на современном этапе стали существенно шире и включают реализацию комплексных подходов в части реагирования на быстрое изменение внешних факторов, управления рисками в цепочках поставок, поиск новых возможностей для создания дополнительной ценности, в том числе, при создании/развитии продуктов компании, а также выбор эффективных стратегий работы на рынке поставщиков и ряд других задач.

### Эволюционное развитие структуры функции закупок

#### Идеальная модель 2011



Источник: KPMG

## Цифровая модель 2020



Источник: BCG

На текущем этапе построение, поддержание и повышение зрелости функции закупок входит в число основных задач проектов по повышению эффективности организации, независимо от организационно-правовой формы субъекта, осуществляющего закупки. Согласно глобальным исследованиям консалтинговой компании KPMG, в ближайшем будущем 80% успешности взаимодействия потребителя с компанией будет определяться эффективностью цепочек поставок и работы закупок.

### Основные вызовы закупочной деятельности

Коммерческие организации до последнего времени были ориентированы на поддержание стабильных поставок при соблюдении высоких стандартов качества на всем протяжении взаимоотношений с поставщиками. В условиях экономической нестабильности, высокой волатильности рынков и вводимых санкционных ограничений функция закупок претерпевает в настоящий момент некоторые изменения. С другой стороны, топ-менеджмент по-прежнему ожидает от нее снижения

расходов на приобретение товаров и услуг, повышения прозрачности и контролируемости этих процессов. Сокращение операционных затрат, в частности, можно обеспечить за счет выбора релевантных моделей работы с рынком, конструирования закупочных процедур. Повысить эффективность закупочной деятельности позволяет также применение определенных подходов и инструментов, включая категорийное управление, взаимодействие в электронном виде и др.

Катализатором роста числа коммерческих закупок в электронном виде по всему миру стала пандемия, стимулировавшая, в том числе, ускорение процессов автоматизации, переход на электронный документооборот и в целом цифровизацию бизнеса с фокусом на повышение его эффективности. Компании сегодня активнее используют электронный обмен данными, инвестируют в разработку удобных интерфейсов для закупок (в том числе, в маркетплейсы), а также в автоматизацию оценки поставщиков и проведения торгов. Для общения с клиентами и поставщиками все чаще рассматривают чат-боты, а для прогнозирования (например, срывов поставок) начинают применять технологии машинного обучения.

**Основные цели закупочной деятельности** коммерческих организаций:

- Обеспечивать организацию потоком материалов и услуг для удовлетворения ее потребностей.
- Обеспечить непрерывность поставок путем поддержания эффективных взаимоотношений с существующими источниками и развития других источников поставок - либо в качестве альтернатив, либо для удовлетворения возникающих или планируемых потребностей.
- Покупать эффективно и разумно, получая с помощью этичных, разнообразных и устойчивых средств и инструментов наилучшую отдачу на каждый потраченный рубль.
- Поддерживать прочные отношения сотрудничества с другими подразделениями, предоставляя информацию и консультации по мере необходимости для обеспечения эффективной работы организации в целом.



- Развивать персонал, политики, процедуры и организацию для обеспечения достижения этих целей.
- Использовать цифровые и аналитические инструменты для создания дополнительной ценности.

Достижение этих целей обеспечивается различными средствами – организационными, техническими, финансовыми и пр.

Основными **задачами закупочной функции** в новых условиях рынка становятся:

- обеспечение непрерывности и повышение качества поставок;
- снижение затрат организации за счет новых инструментов, цифровизации процессов;
- обеспечение вклада в EBIDTA;
- повышение прозрачности работы с поставщиками;
- обеспечение эффективного взаимодействия с другими подразделениями;
- минимизация рисков.

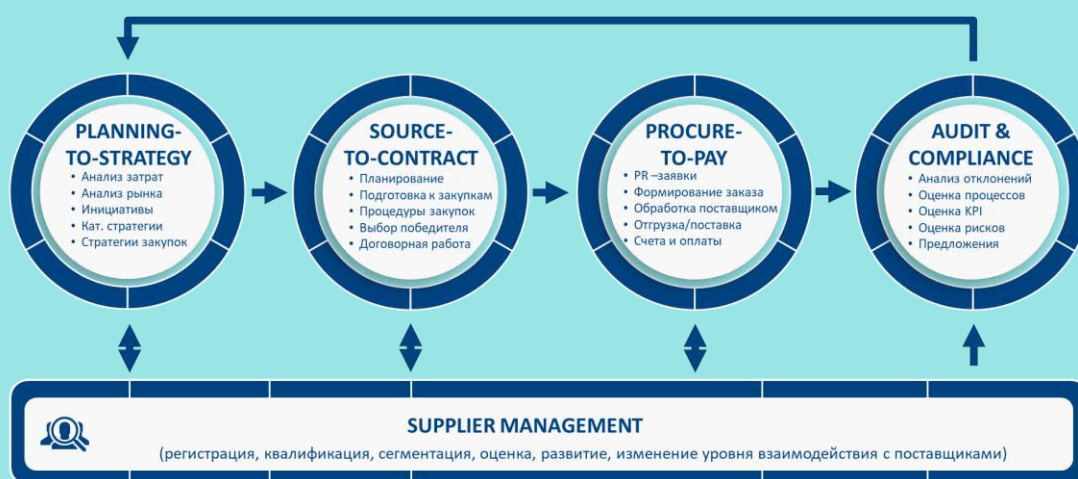
Достижение целей и реализация задач, стоящих перед функцией закупок возможны при выстраивании и эффективном исполнении ключевых процессов наряду с формированием релевантной организационной структуры, налаживанием эффективного взаимодействия со смежными процессами и подразделениями, выбором и имплементацией необходимых инструментов, унификацией и стандартизацией нормативно-справочной информации и рядом других аспектов.

Можно выделить следующие **основные процессы закупочной деятельности**:

- **P2S** (Planning-to-Strategy) - стратегические процессы, которые начинаются с планирования процесса закупок компании в целом и заканчиваются определением стратегии в рамках категории.
- **S2C** (Source-to-Contract) - операционные процессы, которые начинаются с определения отдельных проектов и их потребностей и заканчиваются подписанием контрактов с поставщиками.
- **P2P** (Procure-to-Pay) - операционные процессы, которые начинаются с принятия решения о покупке товара или услуги и заканчиваются доставкой и оплатой.

- **Audit&Compliance** - поддерживающие процессы, направленные на оценку эффективности закупок и отчетность.
- **SM (Supplier Management)** – операционные процессы, направленные на формирование и управление базой поставщиков в соответствии с целями и задачами организации.

### Основные процессы закупочной деятельности



### Мировая практика организации корпоративной функции закупок

Пандемия оказала существенное влияние на подходы организаций к управлению закупками в глобальном масштабе. С учетом сформировавшегося опыта перехода на удаленную работу и сохранения до настоящего времени ее гибридного формата, автоматизация рассматривается как ключевая инициатива, в том числе, обеспечивающая непрерывность бизнеса.

По данным опроса Digital Commerce 360 в 2021 году 22% менеджеров по закупкам значительно увеличили свои закупки на электронных площадке во время пандемии. По

прогнозам исследовательской компании iVe TSD, к 2025 году продажи на электронных торговых площадках в мире увеличатся до 4 трлн долл. (с 1 трлн долл. в 2020 году).

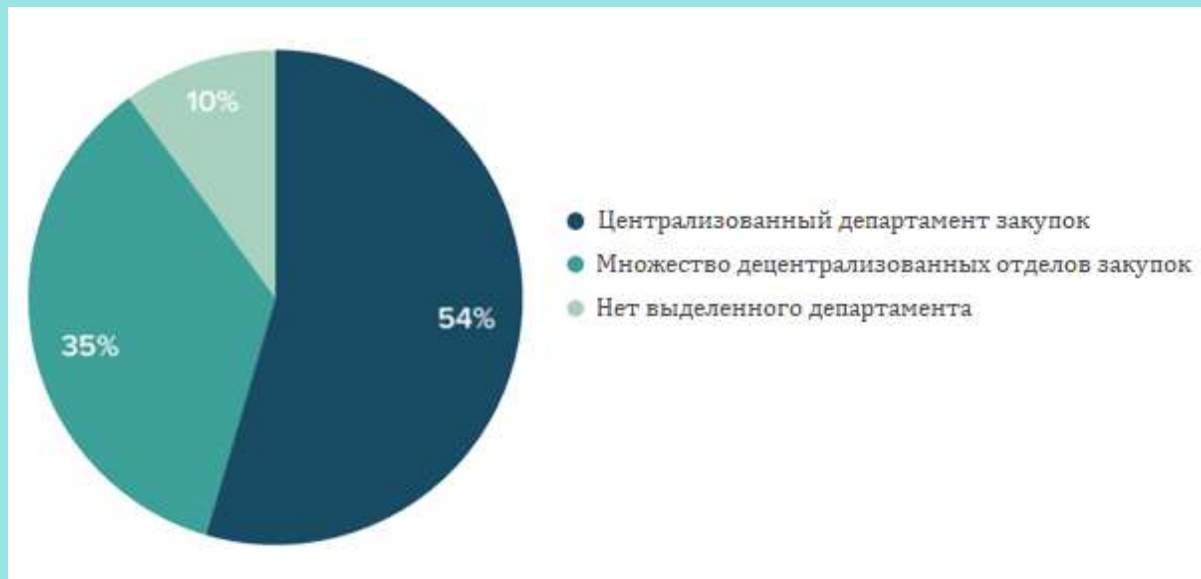
Многие компании по всему миру увеличили инвестиции в цифровые технологии на фоне ограничений, возникших в 2020 году, отмечается в исследовании McKinsey Global Survey. Внедрение систем автоматизации взаимодействия с клиентами и поставщиками, а также систем автоматизации бэк-офиса ускорилось, как минимум, на три-четыре года. При этом доля цифровых или связанных с ними продуктов в общем портфеле также увеличилась и продолжает расти.

Большинство предприятий идут сегодня по пути консолидации разрозненных технологий и дальнейшей автоматизации закупочных процессов, отмечается в исследовании Levvel Research. Уровень ИТ-зрелости закупок повышается за счет перехода от прежней точечной оцифровки процессов «как есть» (в том числе, с возможными ошибками) к управлению всем процессом закупок централизованно. Этот подход отвечает более стратегической роли, на которую теперь ориентируется функция закупок, с фокусом на снижение издержек и минимизацию рисков, с тем, чтоб стать катализатором развития всего бизнеса. Отделы закупок, которые ускорят переход на цифровые технологии, получают больше возможностей для преодоления последствий кризиса и достижения более высоких результатов, а высокоэффективные автоматизированные процессы помогут им быстрее реагировать на изменения, отмечается в отчете McKinsey Global Survey.

### **Централизованный подход**

Непрерывность цепочки поставок и повышение качества процессов закупок обеспечивает централизация этой функции. У более половины респондентов Levvel Research (всего было опрошено более 300 экспертов из разных стран) в настоящий момент выделен единый департамент закупок. В первую очередь это характерно для крупных компаний, а также для верхнего сегмента среднего бизнеса. Малые же предприятия (10%) пока реализуют закупки без выделения самостоятельной структурной единицы.

## Организация управления закупочной функцией



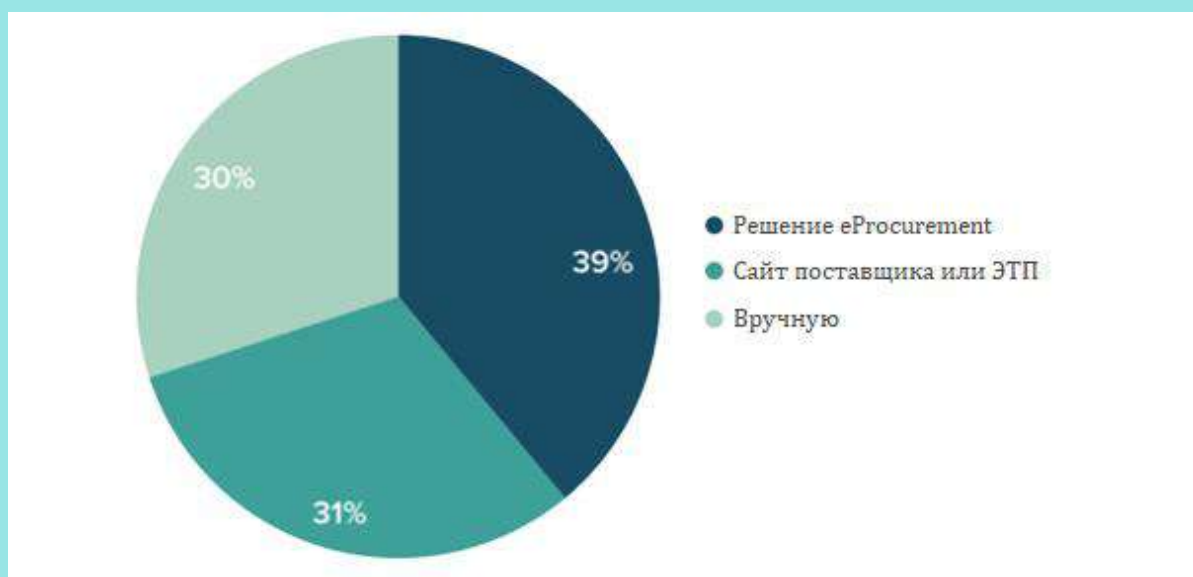
Источник: Levvel Research, 2021

Ключевыми проблемами, с точки зрения эффективного управления закупками, большинство опрошенных Levvel Research считают использование ручного ввода данных (актуально и для организаций, внедривших ранее ERP-системы), а также устаревающее программное обеспечение и отсутствие единой ИТ-системы.

Как показало исследование, проведенное компанией SAP в сотрудничестве с Oxford Economics, по итогам 2020 года у более трети опрошенных организаций большая часть процессов в закупках выполняются вручную (всего было опрошено 1000 руководителей отделов закупок и поставок из 23 разных стран и 14 отраслей). Это негативно сказывается на эффективности работы, а также на адаптационных возможностях бизнеса.

В то же время, почти 40% компаний из разных стран, по данным Levvel Research, сегодня уже используют решения e-Procurement для автоматизации базовых процессов. Это помогает упростить их, повысить прозрачность и минимизировать ошибки, а также сделать более управляемыми - в том числе, в удаленном режиме. В числе других эффектов от использования технологий в закупочном процессе респонденты указывают оптимизацию издержек, более эффективное управление запасами и возможность получения более конкурентных цен у поставщиков.

### Подходы к размещению закупок



Источник: Levvel Research, 2021

В числе организационных проблем компании выделяют сложные, часто непоследовательные процессы, их непрозрачность, а также длительный цикл закупок. Кроме того, после того как на фоне пандемии 80% организаций переносили свои процессы в дистанционный формат, появились новые требования к уровню кибербезопасности – в том числе, и применительно к закупочной функции.

Основными барьерами для автоматизации закупок сегодня остаются бюджетные ограничения, проблемы безопасности и сложности при выборе оптимального ПО, в том

числе, ввиду недостаточного понимания возможностей цифровых инструментов. 42% руководителей, опрошенных SAP и Oxford Economics, отмечают, что в целом слабое внедрение новых процессов и технологий в масштабах всей организации тормозят цифровизацию закупок. Самая большая сложность связана с тем, что внедрение цифровых решений в сфере закупок не рассматривалось до последнего времени как приоритетное направление для бизнеса.

### Управление поставщиками и взаимоотношениями с ними

Поставщики на современном этапе становятся одним из ключевых ресурсов для эффективной и устойчивой работы практически любой компании. Формирование и качественное управление базой поставщиков является важной задачей в рамках функции закупок компании.

### Различия в подходах традиционного и партнерского взаимодействия с поставщиками





В рамках своей деятельности компания взаимодействует с большим количеством поставщиков, при этом не все из них могут быть одинаково значимы для компании. Ключевой задачей становится выстраивание эффективного взаимодействия с ключевыми поставщиками, которые приносят или могут принести компании максимальную ценность на текущем этапе или в дальнейшем. Для таких поставщиков предусматривается реализация комплексного взаимодействия на разных этапах и по различным направлениям с глубоким погружением в него различных специалистов заказчика и поставщика.

При повышении значимости поставщика, формировании партнерских отношений, включении его в различные процессы и задачи может существенно модифицироваться взаимодействие между различными подразделениями/специалистами, обмен и/или совместная работа с различной информацией (данными), включая:

- Совместное планирование производства (forecasting & planning data)
- Взаимодействие в рамках исследования (НИР, ОКР) и разработки новых продуктов (development & engineering data)
- Совместное использование ресурсов/сервисов (shared services & resources)
- Совместное управление цепочками поставок (supply chain management)
- Прямое взаимодействие учетных/транзакционных систем заказчика и поставщика (EDI, transaction data)

### **Вывод операционных функций в Общий (единый) Центр обслуживания**

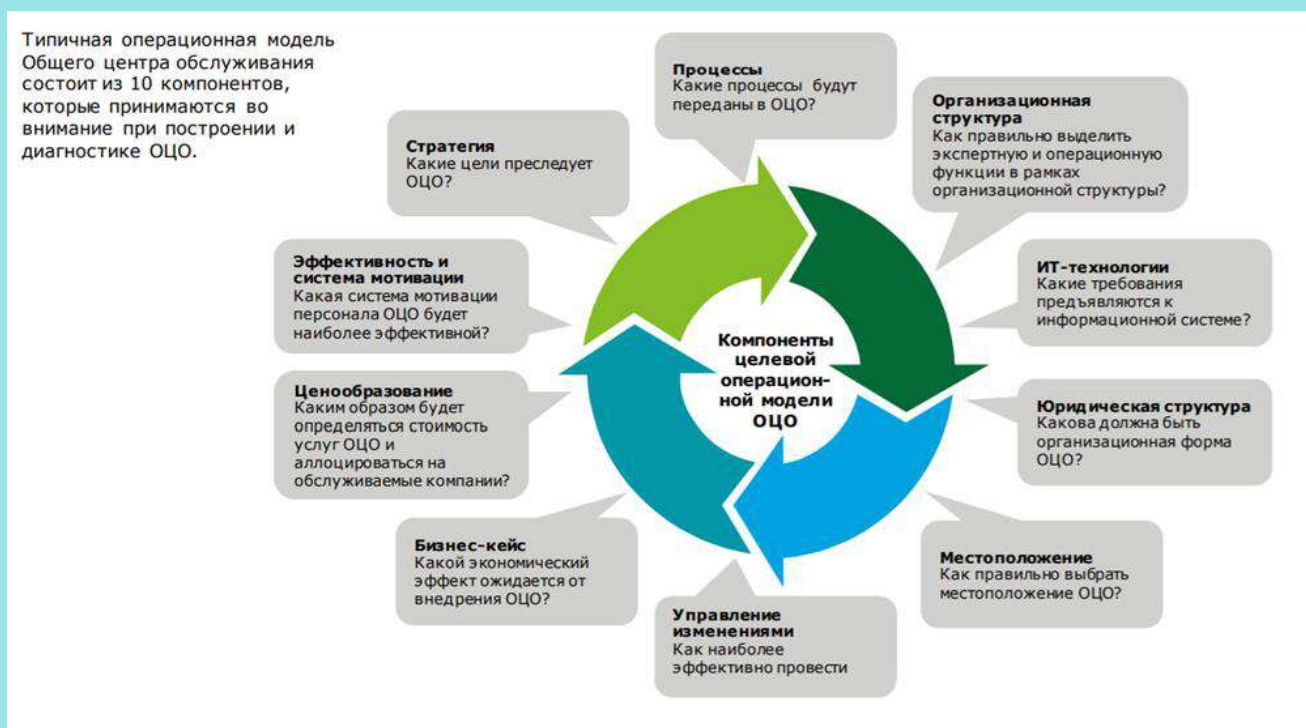
Общий (или единый) Центр Обслуживания (ОЦО) — модель ведения бизнеса, при которой однотипные, непрофильные и неключевые задачи передают специальным подразделениям, либо компаниям.

По данным KPMG количество ОЦО в мире ежегодно растет на 25-35%, в зависимости от региона. В число стран-лидеров по созданию ОЦО входят Индия, США, Польша. Более 40% функционирующих сегодня ОЦО осуществляют функцию закупок. В России 35% компаний планируют централизовать эту функцию, как показал опрос KPMG, проведенный в 2020 году. В первую очередь модель ОЦО ориентирована на компании, в

структуру которых входит несколько бизнес-единиц, и чем их больше, тем значительнее эффект и экономические выгоды от внедрения ОЦО.

Основные преимущества от передачи закупок в ОЦО включают как финансовые, так и качественные эффекты. Речь идет как о сокращении операционных затрат за счет снижения трудоемкости операций, гибкого регулирования загрузки персонала, снижения затрат на ФОТ, так и об ускорении обработки информации, унификации, стандартизации, повышении управляемости процессов и контроля. Часто ОЦО становится своего рода «проводником» или платформой для тестирования новых технологий, за счет использования, например, облачных сервисов, продвинутой аналитики, ИИ или роботизации.

### Операционная модель Общего центра обслуживания



Источник: Deloitte

## Аутсорсинг закупок

Аутсорсинг или бизнес-практика привлечения внешних организаций для оказания услуг, которые прежде предоставлялись собственным персоналом, применяется компаниями для оптимизации затрат. В сфере закупок это относительно новое направление, которое отвечает на потребность бизнеса в повышении эффективности процессов.

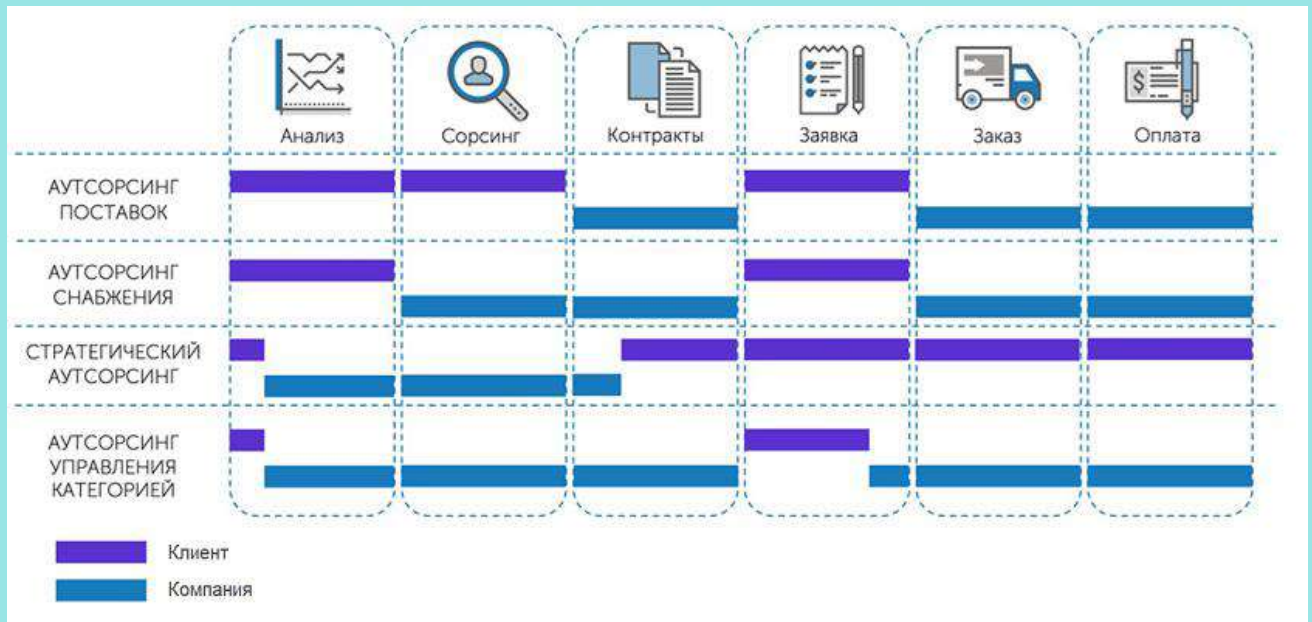
Аутсорсинг может покрывать как отдельные процессы закупок, так и их этапы. К примеру, при аутсорсинге поставок (операционный аутсорсинг) заказчик передает внешнему игроку администрирование поставщиков и коммерческих условий. Работа происходит по принципу «одного окна», когда все заявки на закупку направляются компании-аутсорсеру. Это позволяет экономить на закупках в среднем 10-40%, а также повышает прозрачность процессов и качество поставок.

При стратегическом аутсорсинге внешняя компания берет на себя функции анализа затрат, управления потребностью, поиска и выбора поставщиков, согласования коммерческих условий, а также комплексной оценки поставщиков.

Аутсорсинг управления категорией подразумевает передачу под внешнее управление какой-то определенной категории закупок, включая управление затратами на нее. Это позволяет снижать административную нагрузку, а также минимизировать риски со стороны поставщиков.

В мире и частности в США услугу аутсорсинга закупок используют около трети организаций (преимущественно крупный бизнес). В России это направление только формируется. Пока нет прецедентов, когда закупочная функция компании полностью передавалась бы внешнему партнеру. Однако уже есть успешные примеры передачи на аутсорсинг всего процесс подготовки контрактов — от предварительного договора до его согласования и отправки на подпись. Закупщики при этом договариваются об условиях работы и отвечают за конечный результат, но полностью освобождены от рутинных задач. Существуют также примеры аутсорсинга работы с отдельными категориями затрат.

## Уровни организации аутсорсинга закупок

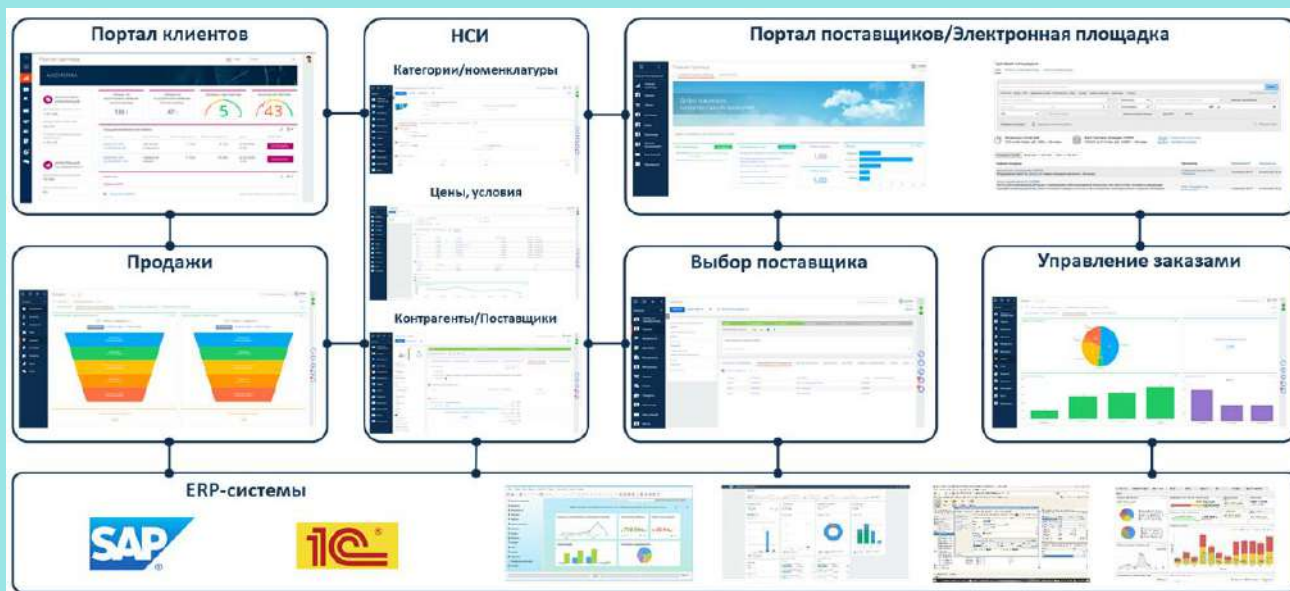


Источник: V&G Procurement

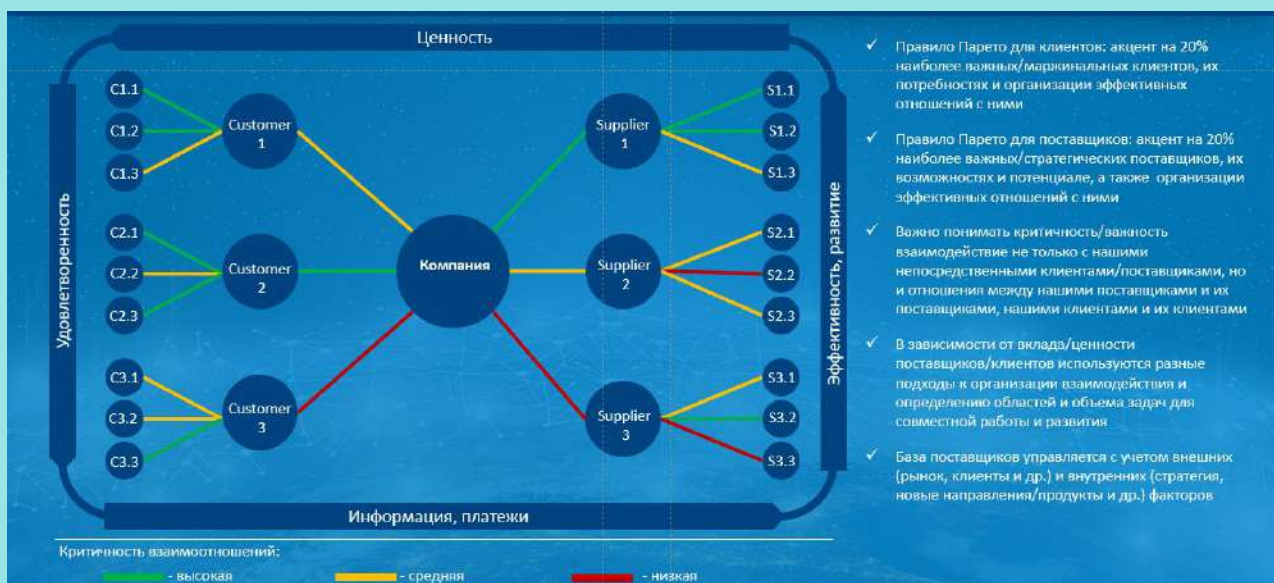
### Реализация «сквозных» интегрированных цепочек создания ценностей

Важным инструментом повышения эффективности компании является создание интегрированных цепочек создания ценности (value added chain) как внутри компании в рамках объединения в единый процесс разных подразделений, так и при взаимодействии с ключевыми (стратегическими поставщиками и клиентами).

### Пример реализации «сквозного» процесса CRM-ERP-SRM



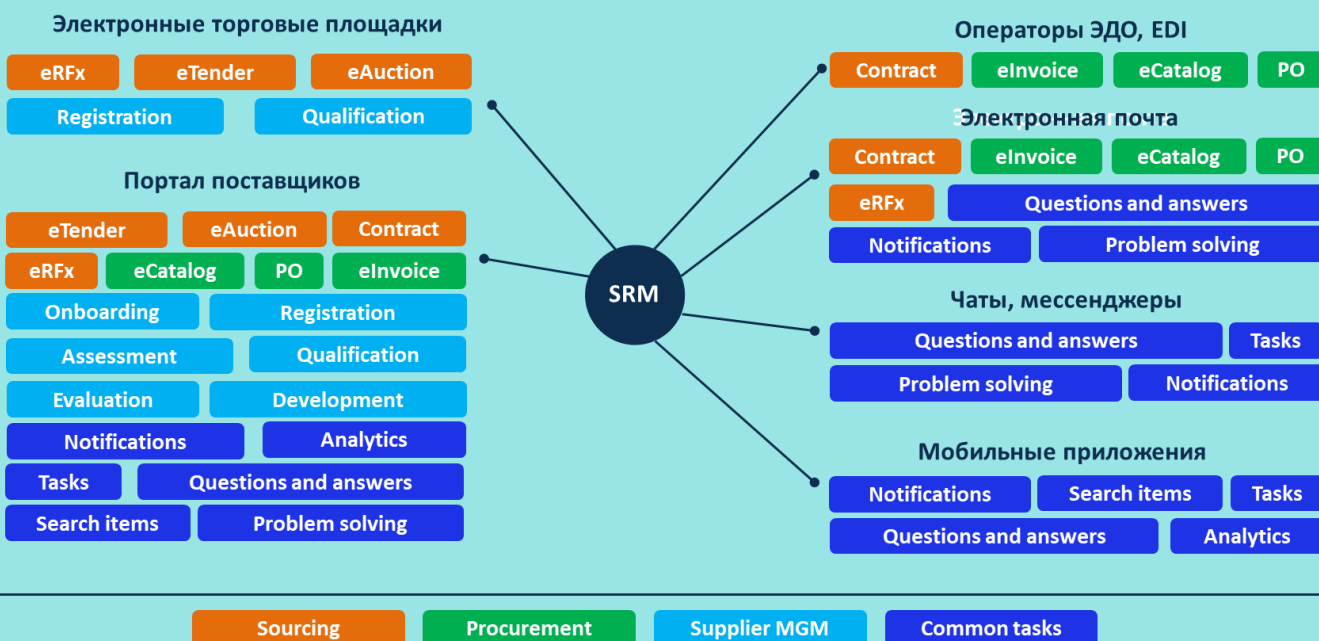
Дальнейшее масштабирование данного подхода на всю цепочку создания ценности, включая клиентов (и, в свою очередь, их клиентов), а также поставщиков (и их поставщиков) позволяет существенно повысить эффективность закупочной функции и управлять рисками на более высоком уровне.





## Внедрение эффективных инструментов и каналов взаимодействия с поставщиками

Современные подходы и решения, многие из которых давно используются в процессах управления взаимоотношениями с клиентами в рамках продаж и маркетинга, постепенно внедряются и в процессы взаимодействия с поставщиками. Также существенно расширяются инструменты и каналы взаимодействия с поставщиками, с учетом текущего уровня развития технологий.





## Пример применения EDI в закупочных процессах

В системе EDI поставщики и заказчики могут отправлять и получать заказы и сопроводительную документацию.

Наиболее часто используемые виды EDI-документов:

Вид документа	Описание
<b>PRICAT</b>	Каталог товаров с характеристиками, техническими данными и ценами. Данные обновляются автоматически, поэтому в каталогах всегда актуальная информация. Каталоги могут отправлять производители, поставщики и торговые сети.
<b>ORDERS</b>	Заказ на поставку. Содержит перечень заказываемых товаров, количество, цены, даты и адреса доставки. Сокращает ошибки и время на обработку заказов. Документ используют торговые сети, производители, склады, поставщики сырья, перевозчики и др.
<b>ORDRSP</b>	Ответ на заказ. Кроме подтверждения или отказа, поставщик может внести в ORDRSP дополнительную информацию. Например, предложить аналог, если товара нет в наличии. Используют поставщики торговой сети и дистрибьюторы, обменивающиеся документами EDI с производителем.
<b>DESADV</b>	Уведомление об отгрузке со склада. Это электронный аналог товаросопроводительного документа (ТТН), содержит подробную информацию о товаре, получателе и отправителе. Передается в момент отгрузки. DESADV помогает запланировать приемку товара.
<b>RECADV</b>	Уведомление о приемке товара. С помощью документа поставщик может узнать о фактической приемке и сформировать корректный счет-фактуру.
<b>RETANN</b>	Уведомление о возврате. Включает информацию о товаре, сроках и причинах возврата. Требует ответа от поставщика. Чтобы обмениваться электронными коммерческими документами, нужно подключиться к системе EDI.
<b>INVOIC</b>	Счет. Содержит окончательные сведения о поставке, ценах и суммы к оплате.
<b>REMA DV</b>	Уведомление о переводе денежных средств. Включает информацию о планируемых сроках и суммах оплаты за полученные товары, работы, услуги.

Чтобы обмениваться электронными коммерческими документами, нужно подключиться к системе EDI.

Дальнейшее внедрение и развитие EDI в компаниях позволит не только организовать эффективное взаимодействие с клиентами и поставщиками (в том числе, по всей цепочке поставок), но и включить в это взаимодействие смежные процессы и системы, а также других задействованных участников (склады, транспортные компании, финансовые сервисы, производителей, дистрибьюторов и т.д.)

### Инструменты обработки и анализа данных

Важное значение для эффективного управления функцией закупок приобретают данные и инструменты их обработки/анализа. Выход на современный уровень развития бизнеса невозможен без эффективного анализа внутренних и внешних данных и выработки на их основе оптимальных стратегических, тактических и операционных планов в рамках закупочной деятельности.

Известные международные решения Business Intelligence, такие как Power BI, Qlic, Oracle BI, SAS, широко используются для решения стратегических и тактических задач в области анализа, управления и оптимизации функции закупок в компаниях. В последние годы появились также российские и Open Source решения в области Business Intelligence, хотя и с менее богатыми возможностями, позволяющие эффективно решать большинство задач в рамках закупочной деятельности.

В основном внедрение данных инструментов осуществляется в интересах нескольких подразделений или компании в целом. Анализ и прогнозирование в рамках закупочной деятельности является частью или отдельным этапом проекта по внедрению инструментов анализа и прогнозирования.

### **Актуальные тенденции развития рынка ИТ и их влияние на автоматизацию закупок**

По прогнозам исследовательской компании IDC, в 2022 году более половины мировой экономики будет основываться на цифровых технологиях или испытывать, в том или ином виде, их влияние – за счет получения новых бизнес-возможностей. Сегодня по всему миру растет проникновение машинного обучения и искусственного интеллекта (ИИ), ускоряющих автоматизацию, минимизирующих влияние человеческого фактора и долю ручного труда. Преимущественно такие решения разворачиваются в облаке, и в целом темпы внедрения облачных сервисов ускоряются, отвечая запросу заказчиков на повышение эффективности инфраструктуры, ее гибкости и масштабируемости.

Модель потребления «как сервис» становится все более привлекательной в силу своей эластичности – возможности использовать (и оплачивать) ресурсы в нужном объеме в заданный момент времени. По прогнозу IDC в 2022 году 40% ИТ-бюджетов крупных компаний будут перераспределены по принципу «все как сервис» в таких областях, как безопасность, виртуальное рабочее пространство и связь. А к 2024 году компании, перешедшие на цифровые технологии, будут обеспечивать устойчивые операционные модели за счет перевода 70% всех расходов на технологии по сервисной модели. Организации будут получать вдвое большую отдачу от инвестиций в технологии,

расширяющие возможности сотрудников и клиентов, по сравнению с вложениями в автоматизацию отдельных процессов.

В Gartner отмечают, что стратегическими трендами в 2022 году будут оставаться гиперавтоматизация (как совокупность средств машинного обучения, «обычного» программного обеспечения и средств автоматизации, которые упростят выполнение различных рабочих задач), а также Decision Intelligence (интеллект при принятии решений), объединяющий прикладное направление data science и управленческие подходы к эффективному принятию решений. В следующие два года треть крупных организаций в мире будет использовать ИИ-разработки в принятии решений для повышения конкурентного преимущества.

Текущие тенденции, связанные с развитием технологий и внедрением современных инструментов, оказывают существенное влияние и на портфель ИТ-решений, используемых организациями для автоматизации закупочной функции.

Растущий уровень цифровизации организаций непосредственно влияет и на трансформацию закупочной функции, как в части перехода к новым подходам, так и в части использования современных инструментов. Разработка новых решений для закупок опирается сегодня на технологии Big Data, ML или ИИ. Архитектурный фокус смещается на микросервисные подходы, поддерживающие интерфейсы прикладного программирования (API), а распространенной моделью потребления становится SaaS. Обеспечение за счет новых технологий и подходов (включая, в том числе, Process Mining, DevOps, LowCode) гибкости управления закупочными процессами позволяет оперативнее реагировать на внешние и внутренние изменения, не ожидая длительных доработок сложных систем.

### **Коллаборация бизнес- и ИТ-консалтинга в закупках**

Исторически складывалась ситуация, когда проекты по оптимизации (реинжинирингу) бизнес-процессов и функции закупок осуществлялись, в основном, крупными консалтинговыми компаниями (McKinsey, KPMG, Kearney, Accenture и др.), как правило, в рамках оптимизации бизнес-процессов организации в целом. При этом внедрение целевых процессов и их автоматизация часто реализовывались в рамках

самостоятельных проектов путем привлечения ИТ-интегратора, который взаимодействовал с заказывающей организацией напрямую. В ряде случаев это приводило к рассинхронизации стратегического (задаваемого топ-консалтерами) уровня с операционным (на уровне закупок) и не отвечало в итоге общей задаче повышения эффективности функции, ее прозрачности и ценности для бизнеса.

В последние годы ситуация меняется, подходы начали трансформироваться в сторону получения комплексных услуг с рынка и привели к появлению соответствующих предложений. При этом реализовываются несколько путей формирования и позиционирования подобных предложений, например:

- Разработка собственных решений для закупок, например:
  - KPMG наряду с услугами по оптимизации функции и процессов закупок предлагает собственное решение KPMG procurement
- Создание альянсов, партнерских отношений между бизнес-консалтером и вендором ИТ-решения
  - KPMG и Coupa
  - KPMG and Ivalua
  - АРРМ и Норбит

Такой подход позволяет клиентам получать комплексное решение задач и проблем закупочной функции от постановки целей до внедрения и оценки эффектов, включая оптимизацию процессов и операционной модели, внедрение новых инструментов, настройку существующих и внедрение новых решений, обучение и повышение квалификации персонала.

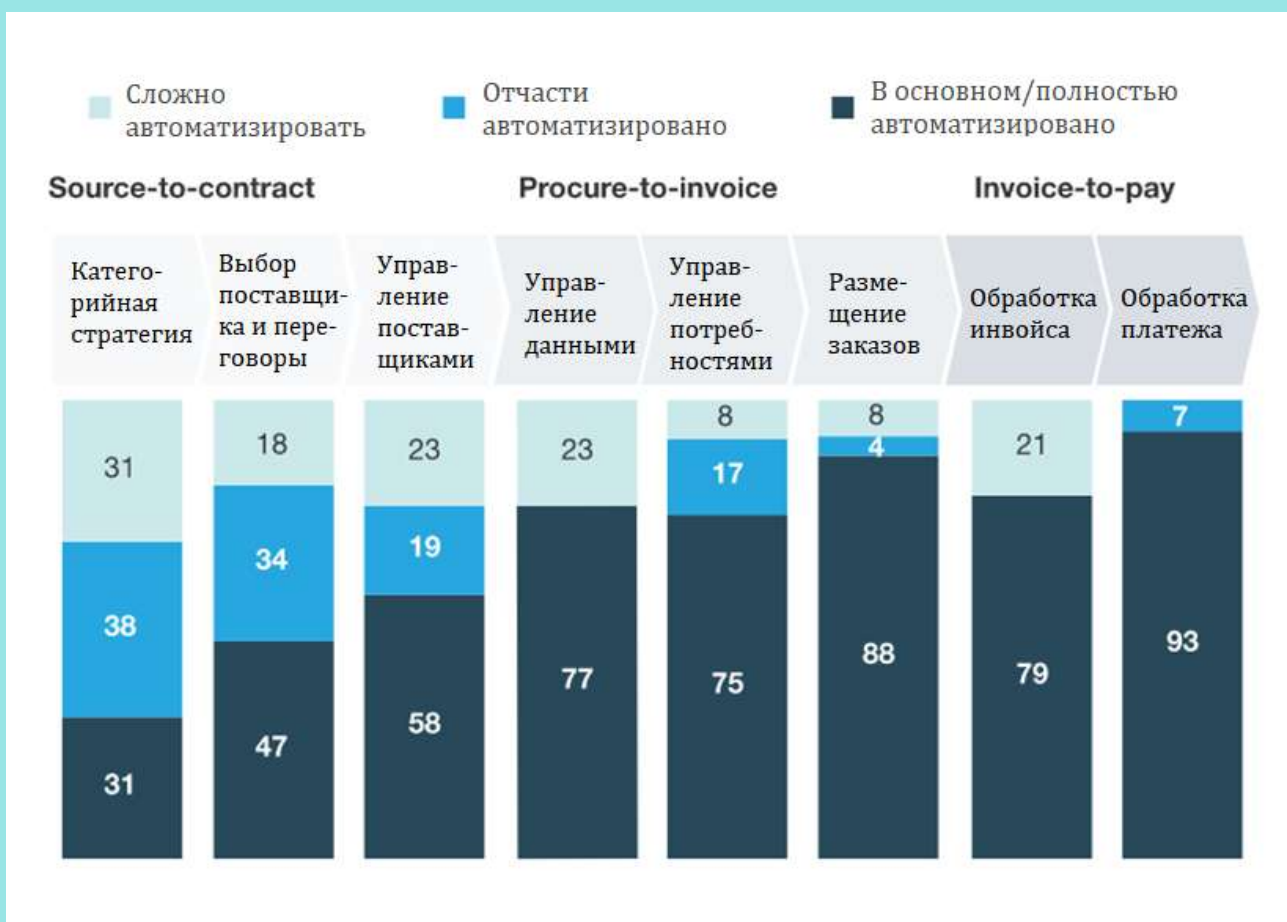
В этом случае бизнес-консалтер отвечает за достижение поставленных целей по оптимизации (диджитализации, трансформации) и полученные эффекты в рамках авторского надзора со своей стороны.

### **Потенциал автоматизации в закупках**

Сквозной процесс автоматизации закупок – source-to-pay (S2P) - подразумевает комплекс множества задач, требующих межфункциональной поддержки. Каждая из них может

быть автоматизирована, с учетом специфических требований конкретного этапа процесса, отмечают в McKinsey. При этом автоматизация разных этапов вносит разный вклад в достижение целей закупочной функции. В среднем 56% из них закрыты или закрываются существующими технологиями, по данным McKinsey. Наиболее автоматизированные сегменты – обработка платежей (почти 100%), а также размещение заказов (92%). Более сложные для автоматизации участки – категорийный менеджмент (31%), а также выбор поставщика (47%) и управление работой с поставщиками (58%), где просматривается потенциал для использования, в том числе, технологий машинного обучения и RPA.

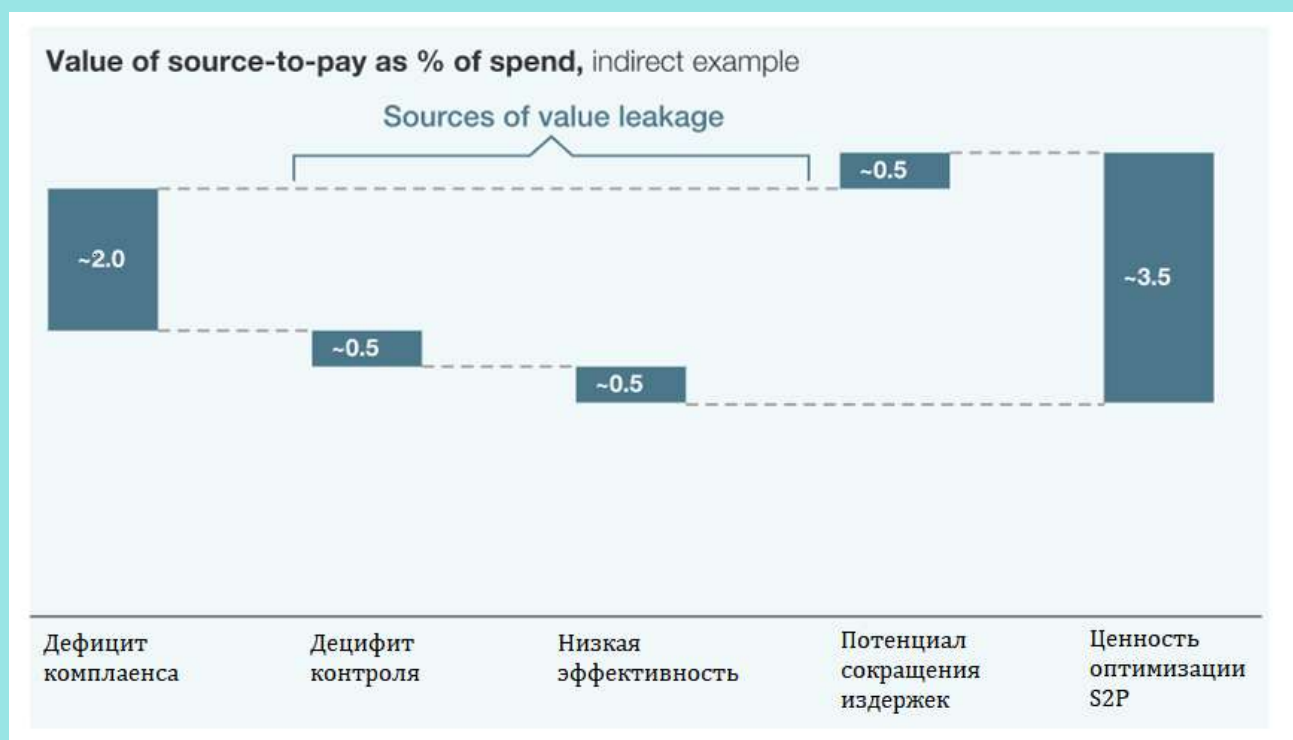
### Потенциал автоматизации закупок в зависимости от зрелости процессов



Источник: McKinsey

Полная автоматизация процесса S2P дает существенные эффекты для бизнеса, отмечают в McKinsey – за счет сокращения издержек (в частности, транзакционных), повышения эффективности процессов и обеспечения более четкого соблюдения требований комплаенс.

### Ценность автоматизации процесса S2P как % от затрат



Источник: McKinsey

### Динамика развития основных направлений в области закупок

Несмотря на большое количество решений, связанных с автоматизацией процессов закупок, на рынке бурно развиваются новые решения, направленные на упрощение и



повышение эффективности выполнения задач, связанных с аналитикой, анализом и управлением категориями, выбором поставщика.

На рынке сосуществуют разные концепции – от приоритета автоматизации всей закупочной функции на базе одного решения до выбора из набора интегрированных сервисов best-in-class. В то же время, в сегодняшних условиях развития рынка даже

### Инвестиции в стартапы в области автоматизации закупок

Стартап	Категория	Инвестиции (2020)
 LEVADATA	Sourcing	\$18.5 million
Globality	Category solution	\$172.3 million
 Tamr	Analytics	\$69.2 million
 SUPLARI	Analytics	\$13.4 million
Fairmarkit	Spend visibility	\$11 million
 Seal	Contract	\$58 million
 tealbook	Supplier identification	\$8.7 million
 buyerquest	Requisition	\$13.5 million
 beeline	Category solution	\$75,000
 concord	Contract	\$41.4 million
 tipalti	Payment	\$60 million
 BID OPS	Sourcing and negotiations	\$2 million
 DARBEAM	Cyber risk	\$425,000 (privately owned)
 CONCENTRA	Analytics	\$53.5 million
 LLamasoft	Analytics	\$56.1 million
 KEELVAR	Advanced e-sourcing	\$850,000
 celonis	Process mining	\$367.5 million

Источник: Kearney

вендоры единых комплексных решений (например, SAP) наращивают их функциональность не столько самостоятельно, сколько за счет поглощения как раз решений best-in-class решения (например, Ariba, Fieldglass, Concur).

## От базовой автоматизации к цифровизации функции

В последние годы отделы закупок преимущественно фокусировали внимание на рационализации работы с поставщиками, получении наиболее привлекательных цен, сокращении цепочек поставок и внедрении систем оперативных поставок. Сегодня их приоритеты смещаются в сторону гибкости, устойчивости и сокращению рисков, отмечается в исследовании SAP и Oxford Economics.

В ближайших планах компаний в части развития закупочной функции, как показал опрос Levvel Research, – повышение эффективности бэк-офиса, использование современных технологий, цифровая трансформация процессов закупок и более активное внедрение аналитических инструментов. Сохраняет актуальность и задача повышения эффективности работы с поставщиками, минимизации рисков и соблюдения требований комплаенс с помощью цифровых инструментов. С учетом растущих требований к цифровизации закупок, 75% опрошенных организаций рассматривают сегодня замену используемого ПО (для сравнения, по итогам опроса 2020 года таковых было 50%). В первую очередь ориентированы на этот сценарий компании, внедрившие ИТ-систему для закупочной функции более пяти лет назад – в их случае, как правило, речь идет о собственных разработках и преимущественно on-premise решениях.

Стимулирует к миграции закупок на более современные решения (в том числе, из облака), недостаточная на данный момент базовая функциональность устаревающих систем, неудобство их использования, а также неочевидная экономическая эффективность (низкий ROI).

Компании используют инструменты e-Procurement для автоматизации создания и утверждения заказов на поставку, управления расходами, консолидации информации о поставщиках (базовый уровень), а также для прогнозирования и управления рисками (зрелый уровень).

На мировом рынке можно выделить четыре вида ПО, используемого для закупок:

- Неспециализированное ПО
- Собственные разработки заказчиков
- Специализированные модули ERP/бухгалтерских систем

- Специализированное ПО для закупок внешних разработчиков

Инструменты, специально не предназначенные для управления закупками, в основном предлагают автоматизацию лишь базового (минимального) набора функций. Как правило, их используют предприятия СМБ, минимально инвестирующие в ИТ (18%).

Наименее распространено в настоящий момент в мире самописное ПО для закупок (10%). Как правило, его используют крупные организации с масштабными ИТ-отделами, традиционно развивавшие инсорсинг – преимущественно из узкоспециализированных сфер (например, ТЭК). Функциональность таких инструментов сильно варьируется, в зависимости от задач и инвестиций конкретного заказчика на момент начала разработки. В основном такие системы внедрялись более пяти лет назад, демонстрируя на сегодня некоторое технологическое отставание и достаточно высокую стоимость поддержки.

Более распространенный сценарий – использование модуля ERP-системы для управления закупками (29%). Как правило, таким путем идет средний и крупный бизнес. Модуль включает стандартную функциональность, не требует долгого внедрения и настройки, а также не подразумевает дополнительных затрат со стороны заказчика. В то же время такому инструменту не хватает специфической функциональности для закупок – например, по управлению взаимодействием с поставщиками, ИТ-безопасности, расширенной аналитики. Крупные организации часто закрывают эти потребности с помощью дополнительных сервисов.

Наиболее продвинутую функциональность предлагают решения от внешних разработчиков. Часто они реализованы как облачный сервис, получают регулярные обновления, учитывают специфические требования закупок, позволяют управлять цепочками поставок, а также интегрируются с ERP и другим корпоративным ПО.

## Подходы к управлению закупками



Источник: Levvel Research, 2021

### Ключевые поставщики ПО для автоматизации закупок в мире

Решения по управлению S2C-циклом (**Source-to-Contract**) обеспечивают возможность управлять затратами в реальном времени, прогнозировать спрос и будущие источники поставок (в том числе, с помощью технологий ИИ), а также существенно ускорять согласование договоров. Снижать затраты и риски, повышать продуктивность процесса выбора поставщиков помогают приложения e-sourcing, инструменты по управлению жизненным циклом контрактов (CLM) и по управлению взаимодействием с поставщиками (SRM).

По данным исследовательского агентства Forrester ключевые позиции в сегменте S2C в мире занимали по итогам 2019 года такие решения, как Zycus, Ivalua, Coupa, GEP, SAP Arriba (как «Лидеры»), а также Synertrade, Determine (теперь Corcentric), JAGGAER («Сильные исполнители»), Wax Digital, Oracle и Cobblestone («Претенденты»).

Со своей стороны компания Quadrant Knowledge Solutions в исследовании SPARK Matrix в 2021 году относит также к числу лидеров Synertrade, и добавляет двух новых игроков –

Icertis и Vortal. А состав претендентов здесь расширен за счет Oracle, Workday, JAGGAER, Tradeshift, Corcentric (Determine), PowerAdvocate, Xeeva, SpendHQ, Periscope Holdings и Scanmarket.

## The Forrester Wave

### Ключевые поставщики ПО для автоматизации S2C, 2019



## SPARK Matrix: Ключевые поставщики ПО для стратегического сорсинга, 2021



По данным исследования Gartner Magic Quadrant for **Procure-to-Pay Suites**, в число глобальных лидеров в области автоматизации закупок в 2021 году вошли компании Coupa (решение Coupa Platform), SAP (SAP Ariba), Jaggaer (Jaggaer One), Ivalua (Ivalua P2P), GEP (GEP Smart), Oracle (Oracle Fusion) и Basware (Basware P2P).

Выручка ключевых поставщиков ПО для автоматизации закупок (SAP, Coupa) выросла в 2020 году на 40% - за счет усиления внимания заказчиков к цифровизации и их фокуса на сохранении эффективности при работе в удаленном режиме. По прогнозам Gartner рынок решений P2P будет расти на 17% ежегодно до 2025 года и достигнет \$7,4 млрд.

Базовый набор функциональности решений Procure-to-Pay (P2P), по данным Gartner, включает создание заявок на товары или услуги (через электронные каталоги или онлайн-формы), с дальнейшей маршрутизацией по процессу на утверждение; а также автоматическое выставление счетов-фактур (в электронном формате).



## Gartner Magic Quadrant: Ключевые решения для автоматизации Procure-to-Pay, 2021



Дополнительная функциональность включает бюджетирование, управление цепочками поставок, управление запасами, управление поставщиками, а также проведение платежей.

Ключевыми дифференциаторами продуктового предложения для автоматизации закупок сегодня становятся решения продвинутой аналитики, технологии обработки больших данных, искусственного интеллекта. В частности, применение ИИ существенно увеличит количество задач, которые могут быть автоматизированы – что повысит в результате общий уровень автоматизации закупочной функции.

Также в приоритете для заказчиков – удобство организации онбординга поставщиков. Обращают внимание и на то, насколько система учитывает отраслевую специфику.

#### Оценка ключевых функциональных возможностей

Критичные возможности	Непрямые закупки	Прямые закупки материалов	Сервисы	Финансы	Экологичность
Е-закупки	30%	5%	5%	5%	10%
Закупка услуг	10%	0%	35%	5%	5%
Проектные закупки P2P	10%	5%	15%	10%	5%
Прямые закупки материалов	0%	40%	0%	0%	5%
Взаимодействие с поставщиками	15%	15%	10%	5%	10%
Автоматизация обработки инвойсов	10%	5%	5%	35%	10%
Платежи	5%	0%	5%	20%	5%
Интеграция	5%	15%	10%	5%	20%

Источник: Gartner

К основным функциям решений e-Procurement эксперты Levvel Research относят пять, которые входят как в базовый набор ERP-модуля для закупок, так и в состав внутренних разработок и специализированных решений. В основном они ориентированы на повышение прозрачности и эффективности бэк-офиса:

1. Управление заявками за закупку (создание, контроль соответствия корпоративной политике, бюджетные ограничения, отслеживание маршрутов утверждения внутри и перенаправления поставщику). За счет стандартизации ускоряется процесс согласования закупки, экономится время инициаторов и утверждающих, оптимизируются расходы.
2. Электронный каталог (локальный, внешний (аналог web-сайта) или гибридный). Упрощает работу с поставщиками и размещение заказов.

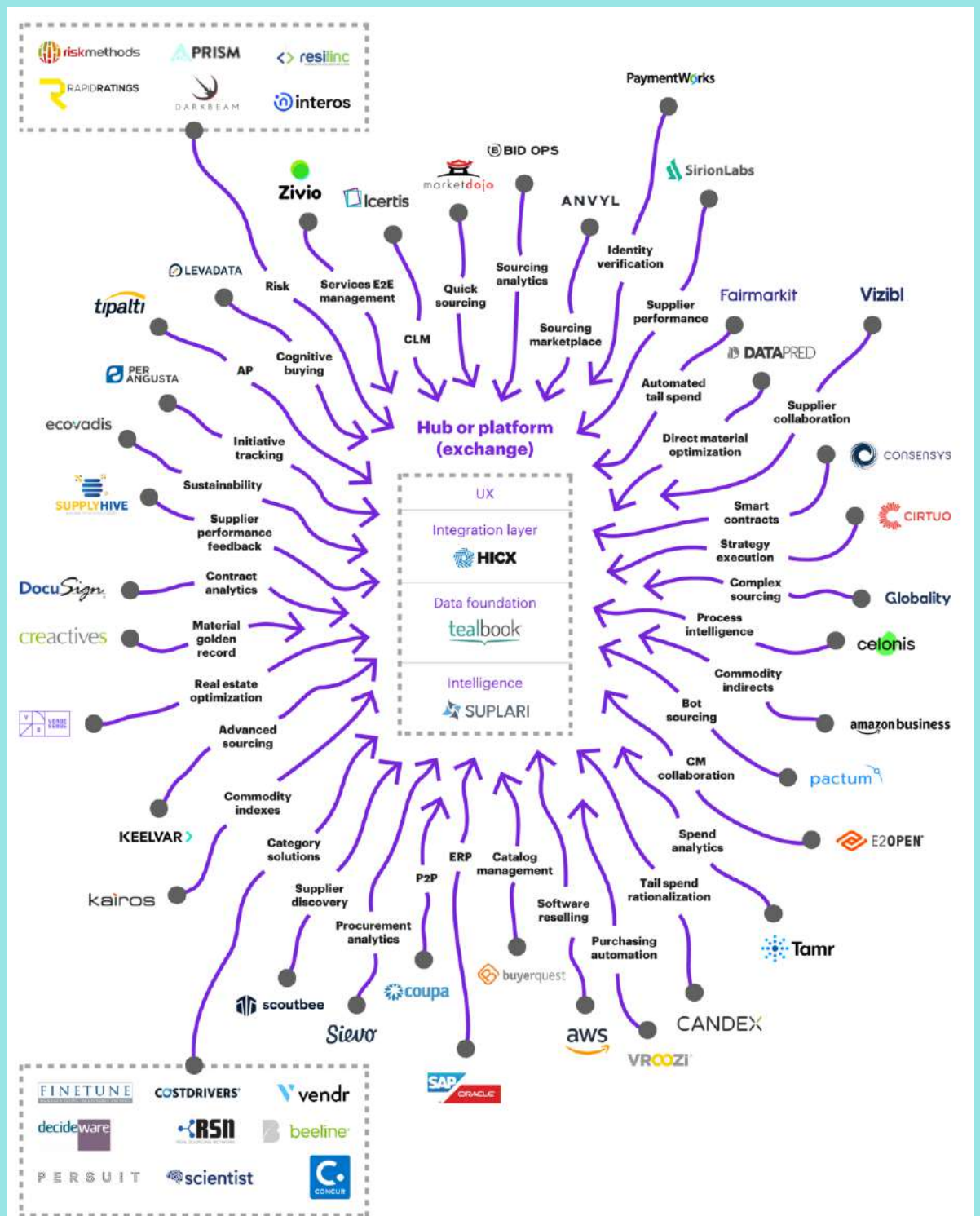
3. Управление поставщиками (портал для поставщиков и база данных поставщиков). Упрощает доступ к информации о поставщиках и коммуникации с ними. В продвинутом сценарии здесь ведется и хранится полная история взаимодействия с конкретным поставщиком.
4. Контроль исполнения заказа и поступающих ресурсов (входной контроль, сверка поступающих ресурсов с заказом, формирование заявки на платеж). Автоматизация процессов сверки, упрощение претензионной работы, гарантия оплаты только фактически полученных товаров требуемого качества.
5. Отчетность и аналитика (анализ расходов по категориям, регионам и пр., формирование настраиваемых отчетов, интерактивные дашборды для визуализации контрольных показателей). Сравнительный анализ для формирования стратегии расходов, прогнозная аналитика (выявление потенциальных мошенничеств и других зон риска, определение будущих потребностей организации).

### **Общее решение для закупочной деятельности или набор интегрированных сервисов**

Текущий уровень развития информационных технологий и архитектурных решений позволяет отойти от разработки всеобъемлющего решения, поддерживающего процессы закупочной деятельности в организации, постепенно переходя к использованию микросервисных подходов. Они поддерживают интерфейсы прикладного программирования (API), позволяют использовать максимально возможную функциональность, давая возможность быстро (и в идеале дешево) добавлять и исключать ее по мере необходимости.

Стандартные функции, предусмотренные в закупочном процессе, теперь могут быть распределены в рамках экосистемы связанных микросервисов (приведена на рисунке ниже), что позволяет эффективно использовать лучшие в своем классе технологии, доступные на рынке. В данном случае речь идет не об отказе от основополагающих систем, таких, как Procure-to-Pay, а о расширении их возможностей за счет гибкого использования существующих и перспективных технологий от различных вендоров.

Экосистема микросервисов – будущее архитектуры ИТ-решений для закупок



Источник: Kearney

На российском рынке к настоящему моменту сложились предпосылки, позволяющие с определенным оптимизмом смотреть на использование аналогичных подходов при организации и автоматизации/цифровизации закупок:

- сервисы ЭЦП
- сервисы ЭДО
- сервисы проверки контрагентов
- электронные торговые площадки
- бизнес-сети (SAP Ariba, 1С)

### **Основные барьеры перехода на новые решения/архитектуру для автоматизации закупочной деятельности**

- решение проблем и задач закупочной деятельности не является первостепенной задачей организации, закупки рассматриваются как сервисная второстепенная функция;
- зрелость закупочного и/или смежных процессов отстает от современных требований и подходов; технические ограничения для перехода на новые решения;
- существенные инвестиции на автоматизацию закупок в предыдущие периоды, неготовность выделять дополнительные инвестиции в замену/модернизацию решения;
- серьезные трудозатраты и организационные изменения, связанные с переходом на новые решения;
- сложившаяся внутренняя команда с компетенциями по развитию и сопровождению текущих решений.

### **Основные драйверы перехода на новые решения/архитектуру для автоматизации закупочной деятельности**

- отсутствие гибкости и скорости адаптации текущих решений к внутренним и внешним изменениям;
- сложности и ошибки при работе с документами;
- сложности с планированием закупок, недостаточно качественные прогнозы;
- недостаточная эффективность процессов в рамках функции.

## Цифровые технологии в обеспечении закупочной деятельности

Ключевые технологии в сфере закупок, востребованность которых ежегодно растет, включают роботизацию процессов (RPA), искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение, а также блокчейн.

В McKinsey отмечают высокий потенциал применения цифровых технологий как в транзакционных процессах (включая оформление заказа, обработку счетов), так и в стратегических (выбор поставщика и в целом - управление жизненным циклом поставщиков).

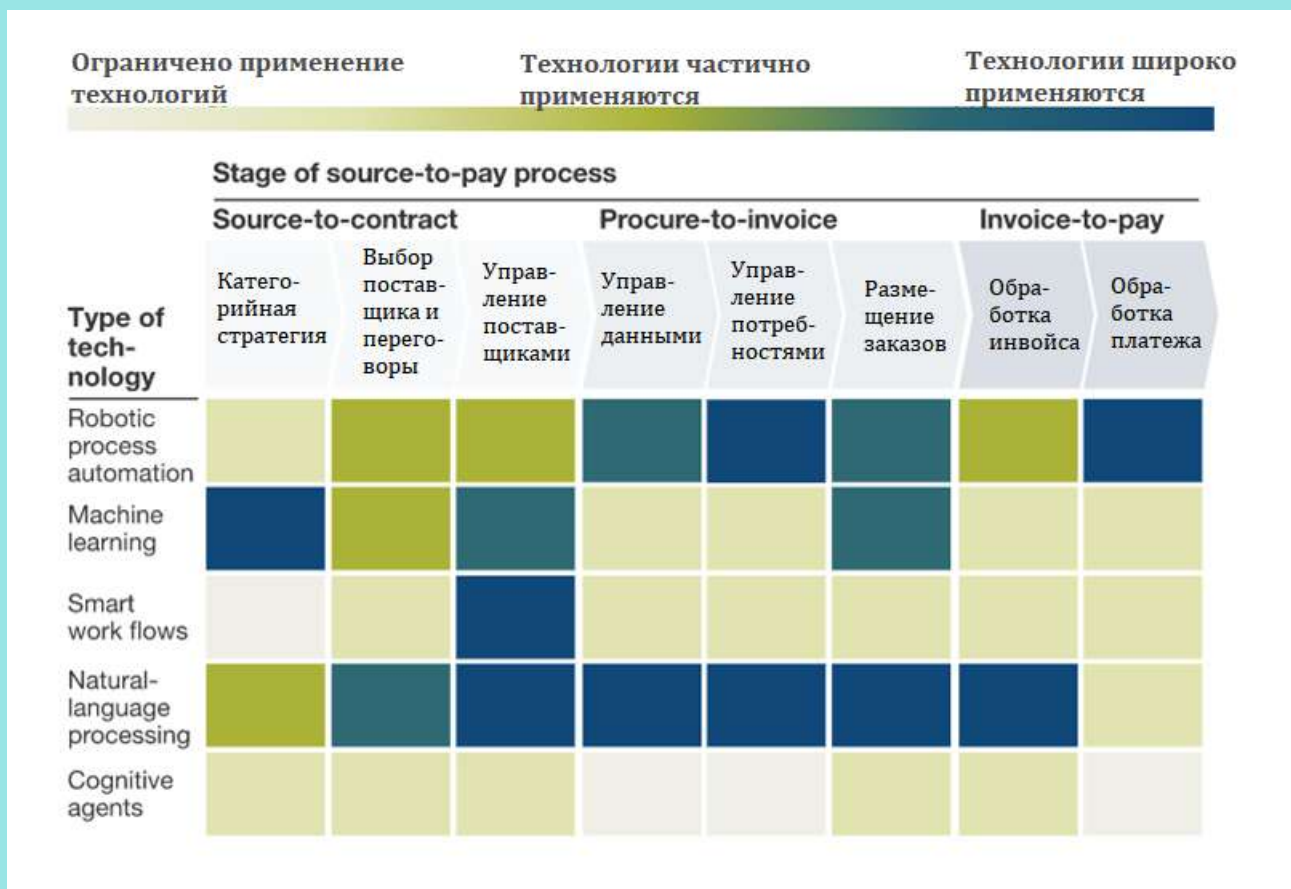
В частности, RPA широко применяется в транзакционных сегментах - в процессах обработки платежных документов и проведения платежей, а также в управлении запросами (процесс Invoice-to-pay). По данным McKinsey внедрение ботов для сканирования счетов сразу в ERP-систему сокращает издержки на 80%.

Машинное обучение получает распространение в первую очередь в сфере категорийного менеджмента и выбора поставщиков (процесс Source-to-contract, S2C), а также в размещении заказов (Procure-to-invoice). Применение этих технологий существенно повышает точность и скорость анализа, и соответственно – качество принятия решений.

Технологии естественной обработки языка (Natural-language-processing, NLP) упрощают работу с текстовыми данными, неструктурированной информацией и документами. К примеру, NLP может применяться для обработки заказов, сформулированных в свободной форме, для перенаправления их соответствующим группам поставщиков.



### Применение новых технологий в различных задачах S2P



Источник: McKinsey

#### RPA

Роботизированная автоматизация процессов (RPA) представляет собой сочетание технологий распознавания пользовательского интерфейса и выполнения рабочих процессов (workflow). Иногда может быть спроектирована для автоматизации взаимодействия приложений между собой. Это тип автоматизации, который нуждается в структурированных данных для своей работы.

RPA в закупках используется для выполнения рутинных, часто повторяющихся задач, основанных на правилах и требующих минимального человеческого участия. Например,

для сопоставления документов, автоматической отправки отчетов или анализа рынка, когда чат-бот по заданным ключевым словам из заявки на закупку (к примеру, по характеристикам продукта) формирует требуемый портфель поставщиков. Далее этот же чат-бот совместно с технологиями интеллектуального извлечения контента и искусственного интеллекта анализирует данные из заполненных запросов на расценки от поставщиков и рекомендует наиболее экономически выгодное предложение. Автоматизированный анализ предложений поставщиков позволяет повысить объективность оценки и минимизировать влияние человеческого фактора.

### **Искусственный интеллект и машинное обучение**

Технологии искусственного интеллекта (прогнозная аналитика, виртуальные помощники) используются в закупках пока точечно, для конкретных, относительно узких, задач – например, для выявления потенциального мошенничества и в целом – управления рисками, или для рекомендаций товаров, подбора поставщиков, классификации расходов по категориям и поставщикам.

Использование алгоритмов машинного обучения, позволяющих быстро классифицировать большое количество несвязанных друг с другом, неструктурированных источников информации о затратах поставщика (например, данные на корпоративном сайте поставщика, информация в отраслевых журналах, сведения на портале государственных закупок и т.д.) предоставляет совершенно новые возможности для работы с данными. Когнитивные вычисления и искусственный интеллект консолидируют информацию в единый и постоянно обновляемый источник данных, что значительно упрощает ее последующий анализ и обработку. Применение, к примеру, чат-ботов, для ответа на опросники поставщиков позволяет снизить административную нагрузку на закупочную функцию.

Совмещение моделирования, статистики, машинного обучения и искусственного интеллекта с различной информацией из независимых источников помогает строить более точные прогнозные модели, разрабатывать наиболее вероятностные сценарии затрат/цен, более точно предугадывать колебаний спроса, эффективно управлять макроэкономическими и закупочными рисками.

В силу недостаточной зрелости технологий и дефицита квалифицированных специалистов, знакомых со сценариями их применения для задач закупок, пока что проекты ИИ не получили массового распространения в этой сфере. Однако процесс заметно форсировался за последний год, стимулируя инвестиции заказчиков и разработчиков в исследования и аналитику.

Как показало исследование SAP и Oxford Economics, более половины (54%) руководителей сегодня используют большие данные, а также половина (51%) - машинное обучение или аналитику на основе искусственного интеллекта для принятия решений о расходовании средств. Например, они могут отслеживать в автоматическом режиме общую картину расходов в реальном времени. Около половины (48%) руководителей отмечают, что имеющиеся технологии закупок позволяют им выполнять моделирование сценариев и проводить анализ альтернатив с использованием данных в реальном времени.

## **Блокчейн**

Технология подразумевает расширяющийся список транзакционных записей, который содержит и хранит неизменяемую информацию о событиях (каждая запись содержит метку времени и ссылки на предыдущие транзакции). С помощью этой информации любой пользователь, имеющий права доступа, может отслеживать историю любой транзакции в любой момент времени.

Технология блокчейн сохраняет потенциал трансформации процессов закупок с помощью решений для хранения, отслеживания и управления заявками и заказами на покупку, проверки информации о поставщиках, отслеживания цепочки поставок и транзакциями счетов. В частности, с помощью смарт-контрактов этот потенциал можно расширить для повышения автоматизации сквозного процесса “От закупки до оплаты” и управления контрактами.

Смарт-контракт – это компьютерная программа или протокол на базе блокчейна, для поддержки, верификации или исполнения бизнес-процессов, запускаемых событиями, внутри- и внецепочечными транзакциями, а также при взаимодействии с другими смарт-контрактами. Определяемые в смарт-контракте правила относятся к соглашению,

которое автоматически обеспечивает выполнение этих правил, позволяя выполнять транзакцию без участия третьих сторон, тем самым превращая смарт-контракт в самоисполняемый контракт. Смарт-контракты предназначены для регистрации доказательств того, что требования определенных условий (таких, например, как конкретные условия оплаты) были выполнены, что может снизить убытки мошенничества или арбитража.

Безотзывные транзакционные записи могут быть использованы, в частности, для оптимизации логистики, таможенной и налоговой отчетности с целью обеспечения дополнительной эффективности.

## **Российская практика проведения коммерческих закупок**

Число коммерческих закупок в России в 2020 году выросло на 49% по сравнению с 2019 годом, по данным рейтингового агентства «Эксперт РА». Всего было совершено 2,7 млн коммерческих закупок.

Исторически в российских компаниях функция закупок считалась исключительно сервисной, где все усилия были направлены на усиление контроля и минимизацию злоупотреблений. В то же время излишняя сложность, ресурсоемкость и длительность закупочного процесса приводит к дополнительным издержкам. По оценкам KPMG, на 1 рубль, потерянный в закупках из-за злоупотреблений, приходится 5 рублей, потерянных из-за неэффективности. Наибольшую часть рабочего времени у специалистов по закупкам отнимают ручные процессы сведения информации, бумажный документооборот, обсуждение условий с поставщиками.

Общий уровень автоматизации закупочной функции в коммерческих организациях в России пока остается неоднородным. На сквозной процесс в сфере закупок перешли лишь отдельные крупные игроки. Для 80% компаний, по оценкам KPMG, все еще характерна «лоскутная» автоматизация. Тормозят процессы цифровизации излишняя бюрократизация и дефицит квалифицированных специалистов.

В KPMG отмечают несколько «волн» трансформации закупочной функции в российских компаниях. В ходе первой волны, в начале 2000-х гг., примерно треть организаций

объединили функции снабжения и закупок, подчинив их напрямую генеральному директору и еще треть — операционному директору (остальные сохранили закупки и снабжение функционально отдельно). Затем, в кризис 2008–2009 гг. ряд компаний пересмотрели организацию закупочной функции, разделив ее на фронт-офис и бэк-офис и перейдя к совершенствованию процедур выбора поставщиков и контрактования. В 2010-х годах начались процессы автоматизации функций закупок и снабжения, которые в основном развивались по «лоскутному» принципу. Следующий шаг трансформации закупок – сквозная или комплексная автоматизация, с вовлечением всех бизнес-функций: финансов, производства, ремонта, сбыта. Этот этап предстоит пройти основной доле российских компаний-заказчиков.

Сегодня восприятие роли закупок постепенно трансформируется в сторону центра создания дополнительной ценности, следуя глобальному тренду. Сами закупочные процессы и функции становятся более дифференцированными, разделяясь на стратегические и тактические.

Стратегические категории включают инновационные продукты или решения, отвечающие бизнес-стратегии компании – и эта часть, обеспечивающая уникальное конкурентное преимущество, сложно поддается автоматизации.

Тактические закупки (простых товаров – например, канцелярских принадлежностей) автоматизировать уже достаточно просто, с тем чтобы обеспечить оптимизацию затрат и показать влияние на экономический рост компании в целом. С этой же целью закупщики все чаще вовлекаются в стратегическое финансовое планирование, составление бюджетов и управление затратами. Фокус внимания постепенно смещается с минимальных закупочных цен на рентабельность и окупаемость инвестиций, обеспечение оптимального качества ресурсов, а также сокращения сроков закупки для ускорения Time-to-market новых продуктов организации.

В большинстве российских компаний закупочная деятельность на настоящий момент, в том или ином объеме, автоматизирована (как минимум, в электронном виде проходят закупки ряда товаров и услуг, таких как ЖКХ, аренда помещений и пр.). В крупных организациях, в том числе, с распределенной структурой, на автоматизацию закупочной деятельности выделяется более 50-100 млн руб. Среди основных драйверов таких инициатив - сокращение времени на их проведение, повышение прозрачности и снижение организационных издержек.

### Три приоритета в ходе цифровизации процесса закупок



Источник: BCG

### Доступность информации о закупках

Крупные коммерческие заказчики размещают извещения о тендерах на основных электронных площадках: B2B-Center, ОТС, Тендер.про, РТС-Тендер, ТЭК-ТОРГ, ZakazRF,



НЭП-Фабрикант (см подробнее соответствующий раздел ниже), а также на собственных ресурсах.

Информация о закупках доступна, в частности, на корпоративных сайтах крупных организаций (МТС, ВТБ, «Россети» и др.) или собственных электронных торговых площадках («Сибур», «Татнефть», «Газпромбанк», РЖД и т.д.). Здесь также размещается информация о порядке проведения процедур, правила взаимодействия между заказчиком и поставщиком, требования к поставщикам, поставляемой ими продукции и квалификации. На сайтах крупных игроков организованы личные кабинеты поставщиков, доступ к которым осуществляется после регистрации и ее подтверждения заказчиком.

Корпоративные игроки могут также подключаться к бизнес-сети, объединяющей множество поставщиков по всему миру – например, в случае использования облачной платформы для закупок SAP Ariba (развернута на базе центра обработки данных на территории РФ, с необходимыми сертификатами ФСТЭК и ФСБ).

### **Пример организации бизнес-сети поставщиков**

SAP Business Network (Ariba Network) — это электронная торговая площадка, где присутствует более 30 млн торговых партнеров из 190 стран мира, с ежегодным объемом сделок 3,00 трлн долл.

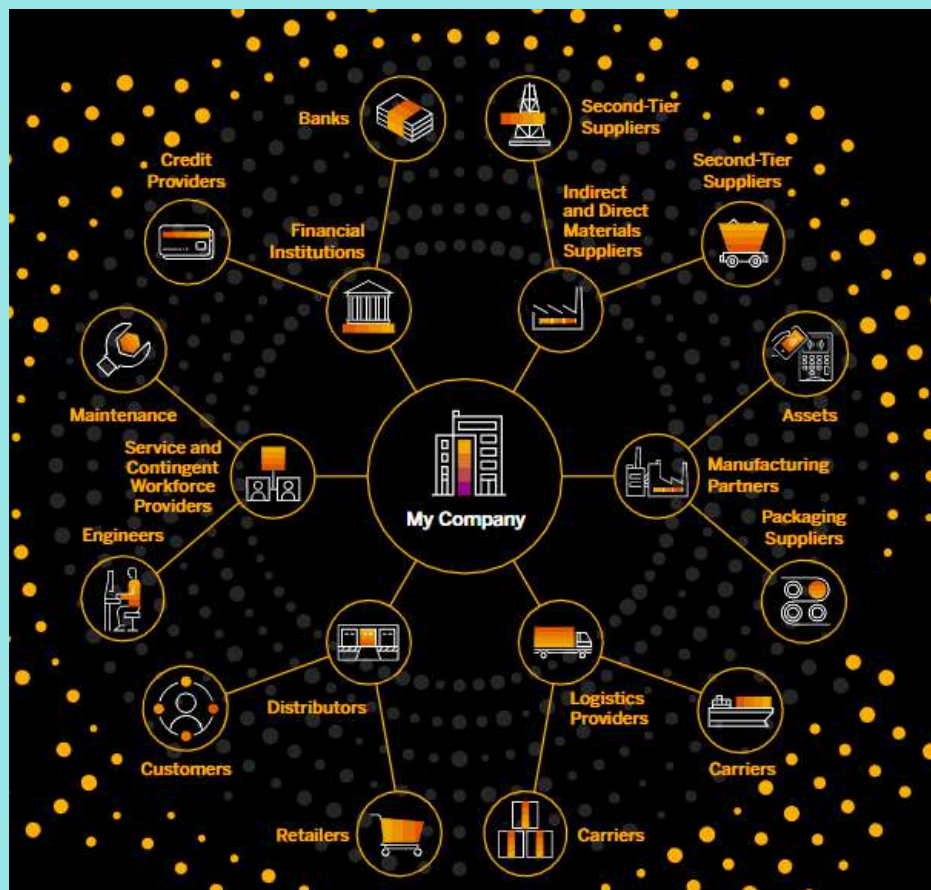
Ariba Network упрощает взаимодействие между закупщиками и поставщиками.

Закупщики могут управлять на площадке всем процессом от выбора поставщика до расчета с ним, формируя эффективную цепочку поставок.

Для поставщиков упрощается цикл продаж, снижается себестоимость продажи, повышается скорость обработки заказов и прогнозируемость движения денежных средств, а также упрощается выполнение заказов.

По данным SAP экономия для поставщиков Ariba Network составляет в среднем 4,50 долл. на транзакцию.

## Умная бизнес-сеть



Источник: SAP

### Использование электронных торговых площадок

Электронная торговая площадка (ЭТП) позволяет объединить в одном информационном пространстве поставщиков и заказчиков (покупателей различных товаров и услуг), обеспечивая взаимодействие между ними в дистанционном формате. Для работы на ЭТП необходимо пройти аккредитацию, а также получить электронную цифровую подпись (на каждой площадке действует своя ЭЦП).

В России первые электронные торговые площадки как часть системы управления закупками появились в 2005 году, и на сегодня электронные торги применяют как

минимум 20% отечественных компаний. Доход операторов электронных торговых площадок составляет по итогам 2020 года около 9 млрд руб.

#### **Основные электронные торговые площадки для коммерческих закупок:**

- B2B-Center
- Lot-online
- ЕЭТП
- ЭТП ОТС-tender
- Сбербанк-АСТ (УТП)
- SETonline.ru
- НЭП-Фабрикант
- Аукционный конкурсный дом
- ONLINECONTRACT

#### **Топ-20 ресурсов (агрегаторов) по поиску коммерческих тендеров:**

- Synapsenet
- Zakupki360
- StarPro
- ОТС-tender
- Bicotender
- Findtenders
- SBIS Тендеры
- MyTender
- Zakupki Kontur
- MeSeldon
- Rostender
- Tenderguru
- Tenderplan
- isZakupki

- Tenderland
- Tenmon
- Garantexpress
- IstBudget
- TenderWin

Недостаточно высокий (по сравнению с закупками госорганизаций и госкорпораций) уровень проникновения ЭТП в коммерческих закупках связан как с невысоким средним уровнем цифровизации многих игроков, так и с недостаточным до недавнего времени уровнем зрелости самих площадок.

В 2021 году подобные B2B-маркетплейсы развиваются с фокусом на расширение использования искусственного интеллекта и машинного обучения. Сегодня уже применяются инструменты цифрового анализа (например, веб-аналитика) для сбора информации о поведении заказчиков на онлайн-площадках и об их потребностях. Технологии на основе машинного обучения позволят прогнозировать спрос и потребности, предлагать рекомендации и персонализированную подборку товаров или услуг, повышая вероятность заказа и лояльность закупщика. Определенным технологическим ограничением для применения ИИ в закупках остается недостаточный пока уровень развития технологии обработки естественного языка (Natural Language Processing). Полноценно использовать такие решения в закупках будет возможно, когда они научатся распознавать спецификации, которые содержатся, например, в техническом задании на закупку.

Использование ЭТП или маркетплейсов потенциально позволяет снижать затраты при непрямых закупках на 6–15%. Дополнительную экономию можно обеспечить благодаря передаче рутинных операций оператору ЭТП (в том числе, процессов по сбору и проверке документации при каждой закупке).

**Лучшие ЭТП по уровню удовлетворенности корпоративных заказчиков (2021)**

Место	Название	Итоговый балл	Средневзвешенная оценка респондентов-заказчиков ЭТП (от 1 до 10)	% от общего числа оценок
1	«Единая электронная торговая площадка» («Росэлторг»)	1,56	9,7	16,1
2	B2B-Center	1,47	9,1	16,1
3	«ТЭК-торг»	1,43	9,6	14,9
4	«Сбербанк АСТ» (Сбер А)	1,29	9,4	13,7
5	«РТС-тендер»	0,6	7,2	8,3
6	«НЭП-Фабрикант»	0,58	8,9	6,5
7	ЭТП «ГПБ»	0,58	9,6	6
8	ЭТП ONLINECONTRACT	0,4	8,4	4,8
9	«ТендерПро»	0,34	8,1	4,2
10	ZakazRF	0,31	8,7	3,6
11	ОТС	0,22	7,3	3
12	«ЭТП» (Etrpf.ru)	0,13	7,2	1,8
13	«Российский аукционный дом»	0,09	7,5	1,2

Источник: RAEX

**Развитие ЭТП B2B-Center: основные векторы**

Компания B2B-Center сегодня — это целая экосистема управления закупками. Классическая электронная торговая площадка закрывает лишь один этап закупок — выбор лучшего предложения от поставщиков. Клиенты хотят так же легко управлять контрагентами, согласовывать и подписывать договоры, отслеживать поставки и проводить оплаты. Для решения разных задач в одном контуре создана единая система управления закупками — **B2B**

**Supply Solution.** Система решений разработана в парадигме source-to-pay и реализует бесшовную автоматизацию всех этапов: от заявки внутреннего заказчика до оплаты поставщику за выполненный контракт. Подобный подход позволяет вывести взаимодействие с поставщиками на новый уровень эффективности. Если раньше заказчики внедряли отдельные решения для конкретной задачи, то сейчас движутся в сторону сквозных процессов, систематизации закупок и управлению жизненным циклом поставщиков. Система B2B Supply Solution состоит из модулей, отвечающих за разные этапы закупок: управление НСИ, планирование закупок, управление поставщиками, электронная торговая площадка, управление контрактами, электронные документооборот, организация поставок, логистика. Модули работают по облачной модели и настраиваются под требования клиентов.

Еще одно значимое направление — применение предиктивной аналитики, искусственного интеллекта и роботизации в закупках. На площадке B2B-Center был запущен рекомендательный сервис на основе машинного обучения. Он использует принцип персонализированного интеллектуального подбора тендеров на основе поведения и профиля компаний-поставщиков. Алгоритм анализирует более 40 критериев и формирует персональные рекомендации для всех компаний, которые участвовали хотя бы в одной закупке на площадке B2B-Center. Рекомендации учитывают предыдущую активность пользователя, его профиль деятельности, интересы и поисковые запросы, а также регионы поставки и работы поставщика.

### **Динамика торгов и сделок на площадке B2B-Center в 2021**

Сегодня закупки активно меняются: из функции бэк-офиса они превращаются в стратегическое направление. Такой подход к закупкам помогает бизнесу повысить производительность и оптимизировать расходы. По сравнению с началом пандемии и последовавшим экономическим кризисом активность клиентов в 2021 году не только вернулась на докризисный уровень, но и превысила его.

Традиционно лидирует по количеству и объемам закупок атомная отрасль. Заметный рост на ЭТП продемонстрировала металлургия. Выросло не только количество компаний этого сегмента, но также число объявляемых процедур и их объем. В условиях экономического кризиса 2020 отрасль чувствовала себя относительно устойчиво и в 2021 продолжила наращивать объемы закупок. Многие компании увеличили количество закупок на площадке в несколько десятков раз.



У большинства ретейлеров и компаний агропромышленного комплекса отмечается положительная динамика, растет объем закупок и активно идет посткризисное восстановление. Закупщики сегмента строительных товаров и услуг всегда широко представлены на площадке, и практически у всех отмечается прирост по количеству и объемам закупок. Однако доля закупок строительных компаний на ЭТП уменьшилась по сравнению с активно растущими АПК и ретейлом. Продолжился рост закупок компаний нефтегазовой промышленности и нефтесервиса. Отрасль представлена на площадке большим числом предприятий, среди которых нефтедобывающие и производственно-инжиниринговые компании, специализирующиеся на строительстве инфраструктуры для этой отрасли.

#### Динамика развития площадки B2B-Center 2019-2021

	2019	2020	Рост	9М 2020	9М 2021	Рост
Количество процедур	234 297	244 393	+4%	176 375	219 683	+25%
Объем процедур (млн руб.)	2 345 845	2 702 546	+15%	1 868 326	2 518 773	+35%

#### Основные и дополнительные функции ЭТП

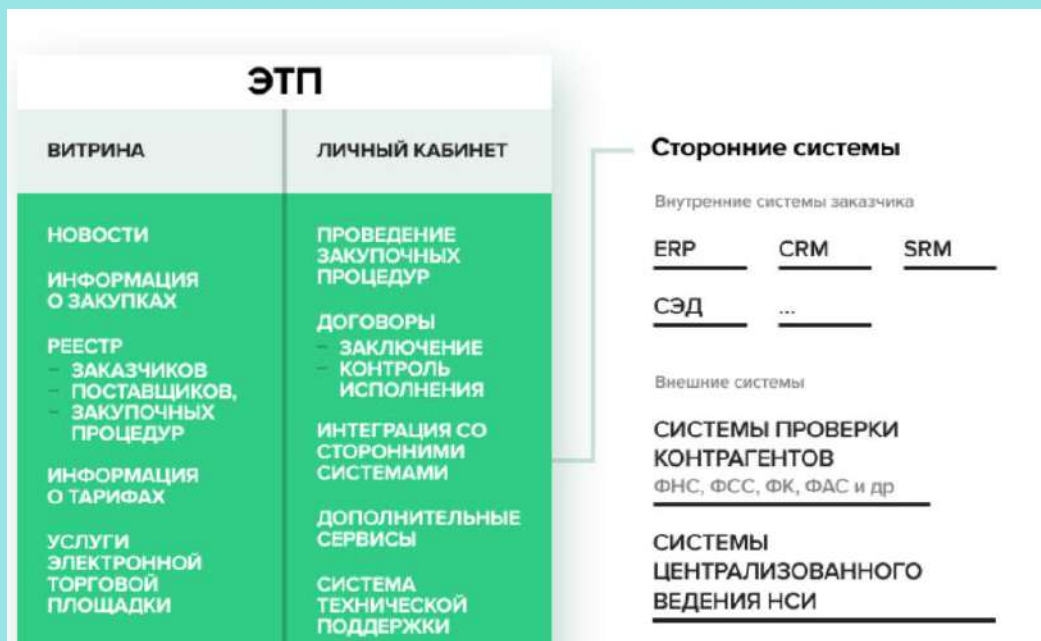
ЭТП позволяют размещать заявки на заказы, создавать информационную базу продуктов и услуг, делать ценовые предложения в конкурсных процедурах, проводить электронные аукционы, а также заключать контракты.

Основные функции корпоративных ЭТП включают:

- Планирование закупок
- Сбор и анализ потребностей в ТМЦ
- Проведение конкурсов и аукционов
- Отбор поставщиков
- Отчетность
- Анализ закупок

ЭТП предоставляют участникам также ряд **сервисов, которые повышают эффективность процесса закупок.**

### Типовая архитектура ЭТП



- Управление справочниками продукции на ЭТП обеспечивает единообразие и стандартизацию номенклатуры для построения качественной аналитики, отчетов, прогнозов.
- Регистрация и первичная проверка поставщиков на площадке позволяют организовать упорядоченное взаимодействие с ними для заказчиков. Участники заполняют соответствующие формы, предоставляют необходимые юридические или финансовые документы и дают согласие на обработку персональных данных. Аккредитация позволяет проверить поставщика на соответствие требованиям ЭТП, с тем чтобы предоставить ему допуск для работы на этой площадке.
- Дополнительное оповещение поставщиков, поставляющих аналогичную продукцию или аккредитованных по соответствующей категории, может

проводиться по электронной почте, в личном кабинете пользователей, а также по SMS. Такие уведомления направляются при наступлении ключевых событий – аккредитации компании, подведение итогов тендера, зачисление средств денежного обеспечения заявки, заключения контракта и пр.

### **Поиск поставщика с конкурентным предложением на электронной площадке стало естественной практикой**

**О динамике торгов и сделок на ЭТП, а также о ключевых направлениях развития и перспективных технологиях рассказывает Николай Андреев, генеральный директор «Сбербанк-АСТ».**

Если в 2015 на площадке за год было объявлено 867 закупок на сумму 14,27 млрд руб. от 94 организаторов, и закупки проходили, в основном, в таких сегментах, как оборудование, машины, механизмы и механические приспособления, а также компьютерное, офисное оборудование, офисная мебель, телекоммуникации, информационные технологии, то за 2021 год объявлено 12 218 закупок на сумму 114,50 млрд руб. от 396 организаторов – т.е. рост более чем в тысячу процентов. Причем, расширилась и номенклатура закупок. Теперь это строительные работы, компьютерное, офисное оборудование, офисная мебель, телекоммуникации, информационные технологии, услуги в непромышленной сфере, услуги транспорта и связи.

Электронные торги прочно вошли в современный деловой оборот, и для заказчика поиск поставщика с конкурентным качественным предложением на электронной площадке, стало естественной практикой. Конечно, мы не видим роста закупок по выбору поставщика на выполнение научно исследовательских работ, и это понятно. Однако в тех отраслях, где у заказчика есть возможность четко описать техническое задание на предмет закупки, озвучить желаемые сроки выполнения задач и условия оплаты, мы видим расширение спектра номенклатуры торгов. Наибольший рост заметен в торгах на поставку ИТ оборудования, услуги связи, а также строительно-монтажные работы, в том числе промышленных объектов. Кроме того, многолетняя положительная репутация электронной площадки Сбера, около 10 млрд успешно проведенных закупок, выстроенная ИТ структура, инфраструктура поддержки

и профессиональная команда сотрудников Сбера завоевали репутацию информационного ресурса, на котором успешно взаимодействуют заказчик и поставщик.

В пандемию многие планы получили дополнительные стимулы к ускоренной реализации. Повышается качество и спектр предоставляемых вспомогательных сервисов: это касается и маркетинговых инструментов, и отслеживания торгов, участия в процедурах, а также в активном развитии финансовых технологий - например, процессе получения банковских гарантий нашими клиентами.

Активно продолжает развиваться автоматизация процессов закупочных процедур на основе аналитических данных и централизованного анализа рынка, а также внедрение data analytics и AI моделей для создания новых и очень ожидаемых на рынке инструментов.

Что касается наших собственных внутренних процессов, то мы работаем над их оптимизацией и автоматизацией для повышения качества и сокращения времени вывода продукта на рынок (T2M). Для этого созданы команды под конкретные продукты, используется Confluence для описаний, выстроен типовой путь внедрения доработки. Все это ведет к повышению качества продукта и сокращению сроков внедрения.

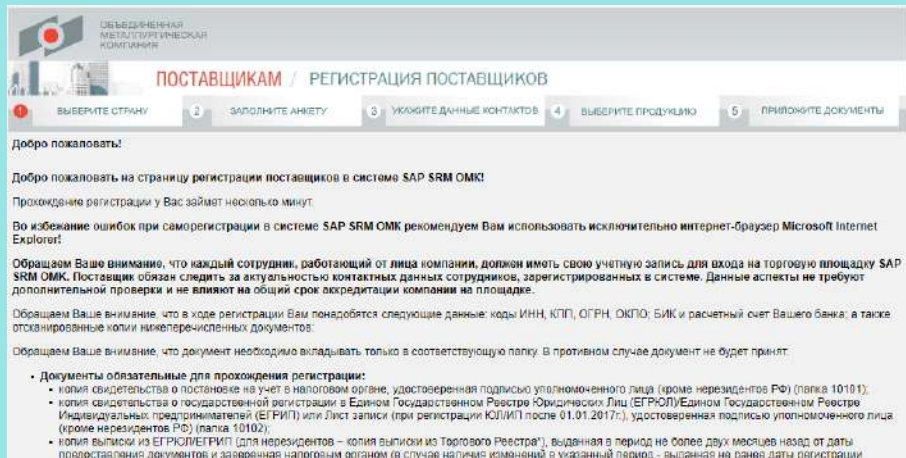
## **Инструменты для повышения эффективности взаимодействия с поставщиками**

**Порталы поставщиков/личные кабинеты** – используются для привлечения к работе поставщиков, для обеспечения эффективного взаимодействия с ними заказчиков, повышения прозрачности и предотвращения конфликтных ситуаций.

На портале реализуется электронный документооборот между заказчиками и поставщиками, включая обмен информацией в онлайн-режиме (документы, запросы, разъяснения и пр.). Есть интеграция с внешними системами и сервисами (проверка контрагентов (СПАРК, Контур-Фокус и пр.), торговые площадки, операторы ЭДО, почтовые сервисы и пр.). Унифицированы и стандартизированы правила, бизнес-процессы, требования и документы для поставщиков. Все активности поставщика с заказчиком ведутся через единый личный кабинет. Встроенный модуль аналитики позволяет формировать отчетность по поставщикам, выявляя проблемные зоны, проводя оценку ключевых показателей эффективности и рейтинги поставщиков.

Использование порталов помогает повысить операционную эффективность при взаимодействии с поставщиками – за счет снижения трудозатрат и сокращения сроков. Крупные компании, взаимодействующие с большим количеством поставщиков по различным направлениям, запускают собственные порталы для эффективного взаимодействия с участниками рынка.

## Корпоративный портал закупок ОМК



ОБЪЕДИНЕННАЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ

**ПОСТАВЩИКАМ / РЕГИСТРАЦИЯ ПОСТАВЩИКОВ**

1 ВЫБЕРИТЕ СТРАНУ 2 ЗАПОЛНИТЕ АНКЕТУ 3 УКАЖИТЕ ДАННЫЕ КОНТАКТОВ 4 ВЫБЕРИТЕ ПРОДУКЦИЮ 5 ПРИЛОЖИТЕ ДОКУМЕНТЫ

Добро пожаловать!

Добро пожаловать на страницу регистрации поставщиков в системе SAP SRM OMK!  
 Прохождение регистрации у Вас займет несколько минут.

Во избежание ошибок при саморегистрации в системе SAP SRM OMK рекомендуем Вам использовать исключительно интернет-браузер Microsoft Internet Explorer!

Обращаем Ваше внимание, что каждый сотрудник, работающий от лица компании, должен иметь свою учетную запись для входа на торговую площадку SAP SRM OMK. Поставщик обязан следить за актуальностью контактных данных сотрудников, зарегистрированных в системе. Данные аспекты не требуют дополнительной проверки и не влияют на общий срок аккредитации компании на площадке.

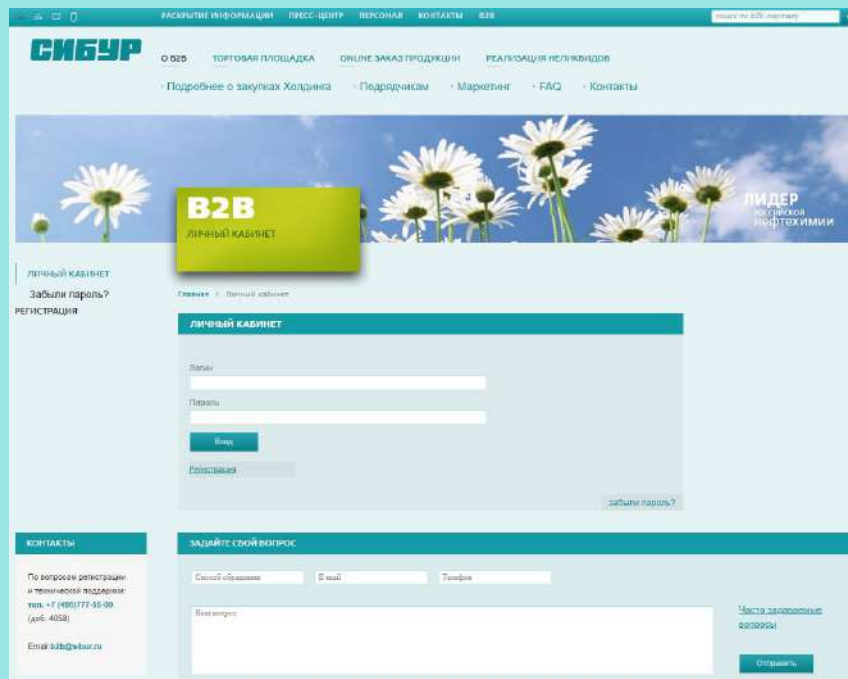
Обращаем Ваше внимание, что в ходе регистрации Вам понадобятся следующие данные: коды ИНН, КПП, ОГРН, ОКПО; БИК и расчетный счет Вашего банка; а также отсканированные копии нижеперечисленных документов:

Обращаем Ваше внимание, что документ необходимо вкладывать только в соответствующую папку. В противном случае документ не будет принят.

**Документы обязательные для прохождения регистрации:**

- копия свидетельства о постановке на учет в налоговом органе, удостоверенная подписью уполномоченного лица (кроме нерезидентов РФ) (папка 10101);
- копия свидетельства о государственной регистрации в Едином Государственном Реестре Юридических Лиц (ЕГРЮЛ) Едином Государственном Реестре Индивидуальных Подпринадлежателей (ЕГРИП) или Лист записи (при регистрации ЮЛИП после 01.01.2017г.), удостоверенная подписью уполномоченного лица (кроме нерезидентов РФ) (папка 10102);
- копия выписки из ЕГРЮЛ/ЕГРИП (для нерезидентов – копия выписки из Торгового Реестра\*), выданная в период не более двух месяцев назад от даты предоставления документов и заверенная налоговым органом (в случае наличия изменений в указанный период – выданная не ранее даты регистрации

## Портал закупок СИБУР (доступен только зарегистрированным участникам)



РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ ПРЕСС-ЦЕНТР ПЕРСОНАЛ ВОЗРАСТЫ Б2B Поиск по B2B порталу

**СИБУР** О Б2B ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДКА ONLINE-ЗАКАЗ ПРОДУКЦИИ РЕАЛИЗАЦИЯ НЕГЛИВЕНДОВ

· Подробнее о закупках Холдинга · Подписчикам · Маркетинг · FAQ · Контакты

**B2B** ЛИЧНЫЙ КАБИНЕТ

ЛИДЕР КОМПАНИИ НЕФТЕХИМИИ

ЛИЧНЫЙ КАБИНЕТ  
 Забыли пароль?  
 РЕГИСТРАЦИЯ

Главная > Личный кабинет

**ЛИЧНЫЙ КАБИНЕТ**

Запись

Личный кабинет

**КОНТАКТЫ**

По вопросам регистрации и технической поддержки:  
 тел. +7 (495) 777-55-00  
 (доб. 4058)  
 Email: b2b@yng.ru

**ЗАДАЙТЕ СВОЙ ВОПРОС**

Ссылка на публикацию  Email  Телефон

Ваш вопрос



**Бизнес-сети** – упрощают процессы поиска и проведения закупок или сделок за счет использования данных из информационных систем покупателя и поставщика, а также электронного документооборота.

Помимо участия в глобальных бизнес-сетях поставщиков (SAP Business Network), российские компании могут подключаться и к локальным платформам – например, к «1С:Бизнес-сеть». Она встроена в типовые решения 1С, а подключение к сервису «1С:Бизнес-сеть.Торговая площадка» бесплатно как для поставщика, так и для закупщика.

### Организация работы бизнес-сети и портала поставщиков: плюсы и минусы каждого подхода



**Мобильные приложения** – упрощают работу заказчиков и поставщиков, повышая доступность информации в реальном времени. В личном кабинете на смартфоне можно отслеживать опубликованную информацию по закупкам, в том числе по этапам и регламентным срокам, контролировать значимые действия по контракту (статус подписания, направления протоколов и пр.), а также получать аналитические отчеты. Можно настроить Push-уведомления, которые приложение будет отправлять на смартфон.



Мобильные приложения реализованы, в частности, на базе решения SAP Ariba. Используют такие сервисы для задач закупок ГазпромНефть, Роснефть, Creatio, РТС-Тендер, ЭТП ГПБ, Российский аукционный дом и др.

### **Подходы к выбору оптимальных решений для автоматизации закупок, доступных на российском рынке**

В настоящий момент на отечественном рынке доступны несколько вариантов автоматизации процессов закупочной деятельности:

- решения международных компаний (из имеющих подтвержденную практику внедрения в РФ – SAP Ariba)
- решения на базе крупных платформ (1С, Creatio<sup>1</sup>)
- специализированные решения по автоматизации закупок (Норбит, Cognitive Technologies, Фогсофт, USM, ProffIT)
- электронные торговые площадки с расширенными функциональными возможностями (B2B-center, iSource)

### **Решения для автоматизации коммерческих закупок на российском рынке**

Решение (Вендор) <sup>2</sup>	Ключевые характеристики <sup>3</sup>
SAP Ariba (SAP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Международное решение, развернутое в облаке</li> <li>• Решение включено в Gartner Magic Quadrant по различным направлениям (Sourcing, Procurement)</li> <li>• Решение предоставляется по подписке в разрезе функциональных модулей</li> <li>• Широкие функциональные возможности (Sourcing, Procurement, Contract MGM, Catalog MGM, Supplier MGM, Risk MGM и др.)</li> </ul>

<sup>1</sup> С марта 2022 года поддержку клиентов осуществляет Ланит (<https://www.lanit.ru/press/archive/lanit-podderzhit-klientov-kompanii-terrasoft-ushedshey-s-rossiyskogo-it-rynka/>)

<sup>2</sup> Часть распространенных в настоящий момент решения (SAP ERP, SAP SRM, Oracle EBS и ряд других), не включены в перечень в связи с устареванием технологий, завершением поддержки или существенным снижением присутствия на российском рынке по тем или иным причинам.

<sup>3</sup> Более подробную информацию по платформе/решению можно получить у вендора и/или его партнеров

Решение (Вендор) <sup>2</sup>	Ключевые характеристики <sup>3</sup>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограниченное распространения в России (крупные коммерческие компании, высокая стоимость, санкционные риски, облачное хранение данных)</li> <li>• Взаимодействие с поставщиками в рамках Ariba Business Network (единая сеть с миллионами заказчиков и поставщиков по всему миру)</li> <li>• Внедрение решения осуществляется российскими партнерами SAP, имеющими подтвержденную квалификацию по SAP Ariba</li> </ul>
1С:ERP, 1С: Управление холдингом (1С)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модули снабжения в составе ERP-системы (планы потребностей/закупок, контрагенты, договоры, заказы, склады, счета, расчеты)</li> <li>• Широкая распространенность платформы 1С в российских компаниях, тенденции импортозамещения, отсутствие санкционных рисков</li> <li>• Взаимодействие с поставщиками осуществляется в рамках интеграции с ЭТП, через оператора ЮЗДО и/или с использованием 1С: Бизнес-сеть</li> <li>• Полноценное решение по закупкам у вендора отсутствует, функционал системы закупок (Sourcing, Procurement, Catalog MGM, Supplier MGM и др.) дорабатывается и внедряется конкретным партнером</li> </ul>
SRM Creatio (Террасофт)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Решение на известной международной BPM-, Lowcode-платформе</li> <li>• Платформа включена в Gartner Magic Quadrant по различным направлениям (BPM, LowCode, CRM)</li> <li>• На платформе реализованы различные бизнес-решения, которые могут использоваться для автоматизации процессов закупок, снабжения, так и смежных процессов</li> <li>• Решения на платформе внедрены (по информации из открытых источников) в более 1000 крупных и средних компаниях, в том числе российских (Газпромнефть, ОМК, РЖД, Сегежа Групп, Банк Открытие, Роснефть, Karcher и многие другие), в части автоматизации закупок указаны (Аэропорт Пулково, Гипермаркет Глобус, РусАгро, Северминералс)</li> <li>• Взаимодействие с поставщиками осуществляется в рамках интеграции с ЭТП, через оператора ЮЗДО, интегрированную электронную почту, мессенджеры, мобильные приложения и/или портал (личный кабинет) поставщиков</li> <li>• Разработка и внедрение осуществляется партнерами, присутствует возможность подключить (использовать) дополнительные модули и сервисы для закупочной функции из Marketplace</li> </ul>

Решение (Вендор) <sup>2</sup>	Ключевые характеристики <sup>3</sup>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предоставляется полная документация на платформу и решение, доступна академия для обучения собственного персонала для сопровождения и развития решения</li> </ul>
Norbit Business Trade (Норбит)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Специализированное решение для автоматизации процессов закупок и смежных процессов</li> <li>• В 2020 году зарегистрирована новая версия платформы (NBT.Core), реализованная на LowCode подходах и использующая BPM-движок</li> <li>• Внедрено (по информации из открытых источников) преимущественно в крупных российских компаниях (РусГидро, Банк России, Россети Московский регион, ВТБ, Квадра, Россельхозбанк)</li> <li>• Разработка и внедрение осуществляется непосредственно вендором, партнерская сеть отсутствует. Высокая зависимость от вендора решения (развитие, поддержка, сопровождение, компетенции)</li> <li>• Решение/платформа включена в реестр отечественного ПО, используются opensource компоненты, БД и операционные системы</li> </ul>
iTender SRM (Фогсофт)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Специализированное решение для автоматизации процессов закупок и смежных процессов</li> <li>• Внедрено (по информации из открытых источников) преимущественно в средних российских компаниях (Мосводоканал, Москоллектор, НПО «Верхневолжский торговый союз», ФГАОУ ВПО «Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова»)</li> <li>• Разработка и внедрение осуществляется непосредственно вендором, партнерская сеть отсутствует. Высокая зависимость от вендора решения (развитие, поддержка, сопровождение, компетенции)</li> <li>• Разработана по модульному принципу</li> <li>• Решение/платформа включена в реестр отечественного ПО, используются opensource компоненты, БД и операционные системы</li> </ul>
E1-закупки (Cognitive Technologies)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Специализированное решение для автоматизации процессов закупок</li> <li>• В решении присутствуют готовые интеграции с внешними системами</li> <li>• Внедрено (по информации из открытых источников) преимущественно в крупных российских компаниях (ВТБ, Россети, Ростелеком)</li> <li>• Разработка и внедрение осуществляется непосредственно вендором, партнерская сеть отсутствует. Высокая зависимость от вендора решения (развитие, поддержка, сопровождение, компетенции)</li> </ul>

Решение (Вендор) <sup>2</sup>	Ключевые характеристики <sup>3</sup>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Решение/платформа включена в реестр отечественного ПО, используются opensource компоненты, БД и операционные системы</li> </ul>
X-SRM (USM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Специализированное решение для автоматизации процессов закупок, разработанное в рамках компании Мегафон</li> <li>• Внедрено преимущественно в компаниях холдинга USM (МегаФон, МФ-Ритейл, Первая Башенная Компания, НетБайНет)</li> <li>• Разработка и внедрение осуществляется непосредственно вендором, партнерская сеть отсутствует. Высокая зависимость от вендора решения (развитие, поддержка, сопровождение, компетенции)</li> </ul>
ProffIT SRM (ProffIT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Специализированное решение для автоматизации процессов закупок, разработанное в качестве расширение возможностей текущих решений на платформе 1С</li> <li>• Внедрено преимущественно в средних российских компаниях (Автомобильный завод «Урал», Щербинский лифтостроительный завод), использующих в качестве ERP-системы решения на платформе 1С</li> <li>• Частное решение партнера 1С, не включено в базовые конфигурации</li> <li>• Разработка и внедрение осуществляется непосредственно вендором, партнерская сеть отсутствует. Высокая зависимость от вендора решения (развитие, поддержка, сопровождение, компетенции)</li> </ul>
ЭТП В2В (B2B-center)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширенный функционал электронной торговой площадки, включающий: планирование закупок, поиск и выбор поставщиков, заключение договоров, исполнение поставок, управление платежами</li> <li>• Разработка базового функционала с партнером М.ВидеоЭльдорадо</li> <li>• Модель доступа и подключения, аналогичная ЭТП</li> <li>• Взаимодействие с поставщиками осуществляется в рамках ЭТП</li> <li>• Ограничение возможностей, связанные с передачей и обработкой данных на внешнем сервисе (чувствительные и коммерческие данные, исторические данные по закупкам)</li> <li>• Юридическую значимость действий на площадке обеспечивает электронная подпись – ее использование обязательно для пользователей.</li> </ul>
iSource (ГПБ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Цифровая платформа и интеллектуальные сервисы для управления закупками и цепочками поставок, реализованная в развитие концепции ЭТП</li> <li>• Платформа предлагает решение для оказания услуг аутсорсинга коммерческих закупок полного цикла</li> </ul>

Решение (Вендор) <sup>2</sup>	Ключевые характеристики <sup>3</sup>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модель доступа и подключения, аналогичная ЭТП</li> <li>• Взаимодействие с поставщиками осуществляется в рамках платформы</li> <li>• Возможна работа с дополнительными модулями системы (Inspector, Radar, Reserve, Element, Academy)</li> </ul>

Автоматизация процессов закупочной деятельности не ограничивается рамками внедрения SRM-решения или доработки ERP-системы, а, как правило, является частью комплекса мероприятий, направленных на оптимизацию и повышение эффективности функции закупок в организации, включая определение стратегии, адаптацию организационной структуры, внедрение соответствующих инструментов, выстраивание взаимоотношений с внутренними заказчиками и поставщиками, оптимизацию процессов.

Для решения задач в рамках комплексного подхода и повышения уровня зрелости функции закупок, целесообразно рассматривать использование дополнительных сервисов/возможностей, наряду с доработкой/внедрением ИТ-систем, включая (но не ограничиваясь) следующие:

- Электронные торговые площадки (проведение торгов, дополнительные функции)
- Порталы/личные кабинеты поставщиков (1С, Битрикс, Creatio)
- Сервисы проверки контрагентов (Спарк, СБИС, Контур.Фокус и др.)
- Биржевая информация (российские и международные биржи)
- Информация по курсам валют (Банк России)
- Сервисы анализа и прогнозирования
- Подключение к мессенджерам
- Конструкторы документов
- Сервисы юридически значимого документооборота

Данный подход обеспечивает максимальную ценность для функции закупок и организации в целом. При этом выбор оптимального варианта автоматизации

закупочной функции в конкретной компании зависит от ряда факторов и критериев, включая (но не ограничиваясь) следующие:

- Стоимость внедрения, сроки и методология внедрения
- Совокупная стоимость владения (ТСО)
- Наличие релевантных внедрений и референсных клиентов
- Наличие опытной команды внедрения и предметной экспертизы и команды
- Степень зависимости от конкретного вендора/интегратора
- Наличие внутренней экспертизы по предлагаемым решениям или возможность ее развития
- Гибкость и адаптивность предлагаемого решения (процессы, формы, интеграции) в рамках дальнейшей развития/эксплуатации процессов
- Функциональные возможности и перспективы развития решения
- Различные риски, связанные с внедрением и использованием решения, в том числе санкционные

При этом важным моментом становится взгляд на автоматизацию закупок как на интегрированный набор систем/сервисов, обеспечивающих протекание «сквозного» процесса через различные внутренние и внешние системы с задействованием дополнительных сервисов. Следовательно, рассмотрение вышеприведенных критериев должно осуществляться через призму интегрированного набора систем/сервисов, а не отдельных критериев, относящихся только к SRM- или ERP-системе (стоимость внедрения, ТСО, адаптивность/гибкость и т.д.).

### **Автоматизация закупок – неизбежный процесс**

**О подходах к цифровизации закупочной функции в корпоративном секторе рассказывает Александр Метечко, управляющий директор SAP по работе с партнерами и быстроразвивающимися компаниями в России и странах СНГ.**



Сегодня всем стало очевидно, что автоматизация закупок наряду с другими линиями бизнеса – неизбежный процесс, и если пять лет назад для многих компаний использование торговой площадки могло быть верхом автоматизации, то сейчас это уже не новшество. Кто-то по-прежнему считает, что цифровизация закупок – это сделать свою платформу и работать там с поставщиками. Другие предпочитают использовать известные торговые электронные площадки, которых сейчас очень много. Третье направление самое перспективное, на мой взгляд, и стратегическое – перейти на глобальную платформу, промышленное решение, которое включает в себя весь спектр функций закупок от заявки до оплаты. Важнейшим подходом является взаимосвязь по средствам интеграции закупочной системы и учетной системой предприятия.

Заказчики сегодня в основном живут в парадигме удобства решений или площадок именно для закупочной функции. Тем не менее, многие уже начали рассматривать процесс цифровизации закупок в более широком смысле, переходя к управлению внутренними, операционными процессами от классического, «SRM-го», использования внешних площадок. Таким образом, постепенно идет разворот в сторону внутренних потребителей. Это уже более стратегическое направление: дать инструмент всем сотрудникам, например, каталог в корпоративном магазине с интуитивно понятным интерфейсом, единое окно, где они совершают покупки по уже отторгованным прайс-листам поставщиков. Этот сегмент сегодня недостаточно оцифрован, но заказчики идут в эту сторону. В ближайшие пять лет это будет основной тенденцией в части цифровизации закупок и те, кто создаст у себя хороший внутренний модуль, получат конкурентное преимущество.

Как и для остальных бизнес-процессов, для закупок сейчас актуальна ESG-повестка: соответствие подрядчиков и поставщиков необходимым нормам, минимизация карбонового следа и т.д. - особенно если мы говорим про крупные компании, ориентирующиеся на международные рынки. В этом контексте понятие электронной торговой площадки, когда компания подала заявку, на нее откликнулись, был выбран подрядчик и на этом история закончилась, становится устаревшим. В новых реалиях устойчивого развития необходимо качественно заниматься оценкой поставщиков, их квалификацией, периодически проводить их аттестацию, и только потом включать в закупочный процесс.

Кроме того, закупки не могут существовать в вакууме, необходимо интегрировать их с другими процессами, подключаясь к бизнес-сети. Мы считаем, что будущее за развитием именно бизнес-сетей. Каждая площадка может говорить о том, что так или иначе квалифицирует поставщиков, но только сеть отвечает за развитие всех остальных бизнес-процессов, самый важный из которых - выстроить более тесную взаимосвязь внутренних

процессов с внешним миром. Кроме того, сеть обеспечивает бизнес-логику, правила игры, единые для всех, что существенно упрощает жизнь пользователей, стандартизирует процессы и создает единую, прозрачную базу данных.

Для нас важно идти в сторону гармонизации и взаимосвязи внутренних операционных процессов закупок с ERP-системами и облачными ресурсами. При этом у нас по-прежнему в приоритете развитие традиционно важных для отрасли предложений, например, новых интерфейсов в части управления тендерными процедурами. Мы понимаем, что закупщику всегда нужны удобные инструменты для работы.

### **Цифровизация коммуникаций повлияла на весь контур закупочной деятельности**

**Об изменениях в подходах к цифровизации закупочной функции рассказывает Вадим Сорокин, директор по работе с enterprise-клиентами компании «Террасофт Россия».**

За последнее время заметно изменился формат коммуникаций с поставщиками. Если раньше была возможность проводить персональные встречи в рамках закупочных процедур, то сейчас всё взаимодействие осуществляется онлайн. По сути, цифровизация коммуникаций повлияла на весь контур закупочной деятельности организаций.

Во-вторых, крупные компании стремятся создать конкурентную среду для поиска лучшего предложения на рынке. С этой целью создаются удобные сервисы и площадки для потенциальных поставщиков, которые позволяют более широкому числу компаний легко и просто взаимодействовать с заказчиком для предложения своих товаров и услуг.

В-третьих, количество поставщиков активно растет, поэтому компании используют разные цифровые инструменты для быстрого выбора оптимального решения. Например, формируется рейтинг поставщиков, который строится динамически на основании важных для заказчика критериев. Он может учитывать скорость поставки, финансовые показатели, юридические аспекты и другие детали, которые влияют на принятие решения о выборе поставщика.

Уровень цифровой зрелости компаний с большими объемами закупок ощутимо выше — крупные организации автоматизируют эту функцию уже достаточно давно. Кроме того, многие компании уже работают с потенциальными поставщиками через собственные

закупочные площадки, которые позволяют собирать предложения и далее передавать их в обработку.

Сейчас процессы закупок развиваются в двух направлениях. С одной стороны, компании расширяют возможности своих цифровых платформ, создавая удобные сервисы для взаимодействия с подрядчиками и выстраивания долгосрочных отношений с ними – например, вести коммуникации, информировать о потребностях организации и оперативно получать закупочные предложения. С другой стороны, компании уделяют внимание внутренним процессам проведения закупок и стремятся охватить сквозное взаимодействие между департаментами. Уточнение деталей закупки, согласование, сопровождение — многие организации только начинают автоматизацию этих задач.

Для автоматизации сквозных процессов внутри компаний востребованы BPM-инструменты — они помогают выстроить сложные разветвленные процедуры и наладить взаимодействие между разными командами. Кроме того, стремительно набирают популярность low-code/no-code платформы — с их помощью компания может быстро и с минимальным участием ИТ-специалистов настроить свои уникальные интерфейсы и процессы. Например, аналитика, расчеты, формирование и согласование документов — подобные задачи могут выполняться быстро и в точном соответствии с требованиями организации. Всё активнее развиваются внешние порталы для взаимодействия с потенциальными поставщиками — они позволяют актуализировать список подрядчиков и вести с ними эффективную коммуникацию. Технологии машинного обучения ускоряют выбор оптимального поставщика с учетом всех необходимых параметров, а использование чат-ботов упрощает коммуникации с поставщиками, закрывая типовые вопросы без привлечения специалистов компании.

Наш партнер, компания НОРБИТ, разработала «коробочное» решение на платформе Creatio, которое позволяет организовать полный цикл закупочных процедур — от возникновения потребности до определения итогового поставщика. Со своей стороны, мы продолжаем активно развивать функциональность платформы Creatio. Как вендор мы фокусируемся на развитии единой платформы для автоматизации CRM, отраслевых и внутренних процессов организации, и видим большой потенциал в развитии no-code технологий. С их помощью не только ИТ-специалисты, но и сотрудники бизнес-подразделений могут создавать свои приложения и процессы — пользовательскими средствами, без строчки кода.

## Подходы российских компаний к организации функции закупок

Как показал опрос TAdviser, проведенный в 3-4 кв. 2021 года среди СРО крупных и средних российских компаний, у большинства опрошенных организаций (84%) блок закупок включен в общий процесс бюджетирования.

Уровень подчинения закупочной функции у более трети респондентов находится на уровне директора по закупкам или снабжению (СРО), и еще у трети – на уровне генерального директора (СЕО).

### Уровень подчинения закупочной функции

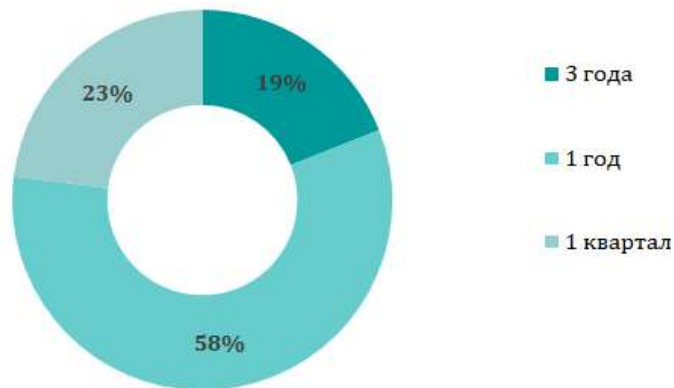


Источник: TAdviser

Более половины опрошенных компаний осуществляет закупочную деятельность при горизонте планирования – 1 год. Около четверти (представляющих в основном верхний сегмент среднего бизнеса) оперируют при планировании кварталным периодом.

В то же время, практика долгосрочных (более одного года) договоров существует у 95% респондентов.

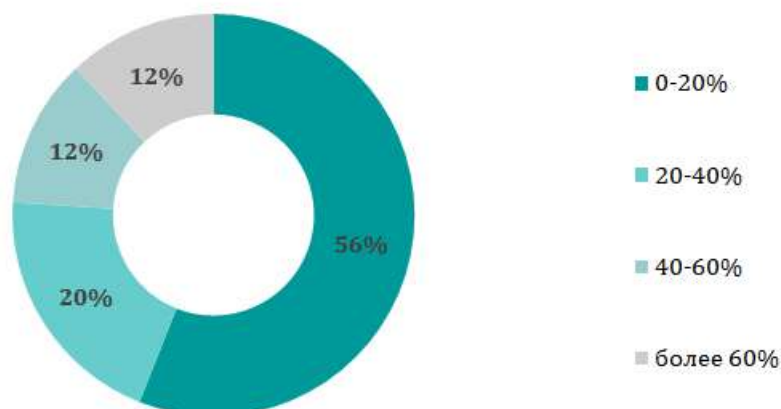
### Горизонт планирования, используемый в закупках



Источник: TAdviser

У подавляющего большинства опрошенных (88%) существует консолидированный план закупок. Такой подход обеспечивает более четкое соблюдение корпоративных стандартов и политик. Также снижаются затраты за счет оптимизации ресурсов (например, численности участвующих закупщиков, ухода от дублирования задач), снижения затрат на логистику и в целом – более качественного планирования. Отчасти благодаря этому, у более половины опрошенных на долю внеплановых или срочных заявок приходится менее 20% от общего количества.

### Доля внеплановых или срочных заявок



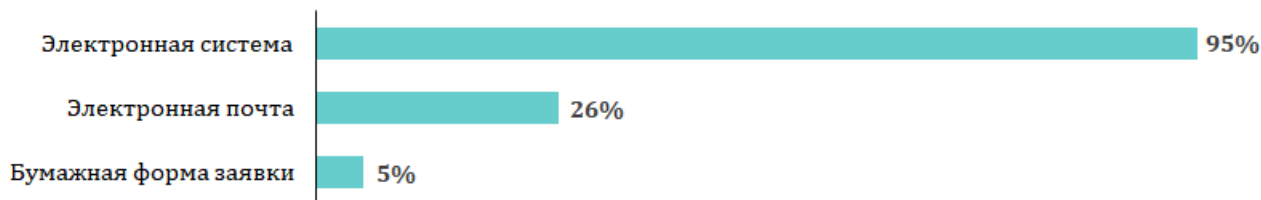
Источник: TAdviser

### Основные процессы закупочной деятельности

У 91% компаний поступающие **заявки на потребность** проходят процесс утверждения рядом внутренних служб. Он регламентирован, но не всегда автоматизирован (77%). **Сверку складских остатков** и уже законтрактованных товаров проводят 86% респондентов, при этом автоматизирован он менее чем у половины.

В заметном большинстве случаев (88%) сроки полного цикла закупки – от подачи заявки до приемки результатов - четко регламентированы. Подавляющее большинство (95%) передают заявки в блок закупок, используя электронную систему (ERP, СЭД или др.). У 72% этот процесс автоматизирован.

#### Способ передачи заявки в блок закупок



#### Процесс передачи заявки в блок закупок



Источник: TAdviser

В 95% компаний закупщики **анализируют поступающие заявки** в части корректности требований. Почти у половины респондентов в оценке коммерческой части предложения участвует внутренний заказчик. В оценке технической части у 76% участвует закупщик. 88% опрошенных компаний анализируют стоимость предложения с учетом условий оплаты.



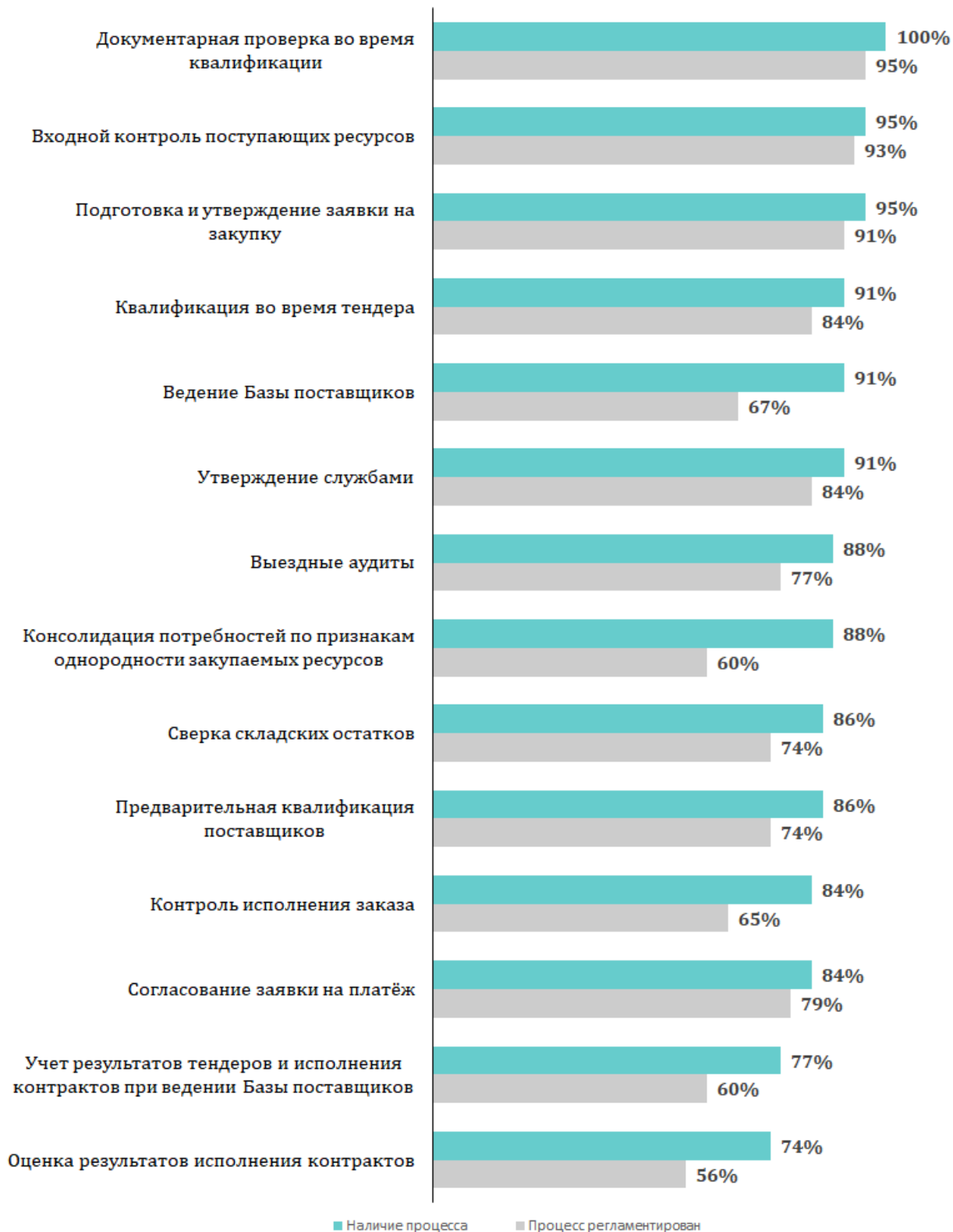
**Присваивают рейтинг** поставщикам 67% организаций.

**Оценку полученного экономического эффекта** по итогам проведенных закупочных процедур проводят 84% респондентов. Лишь в трети опрошенных компаний есть специальное подразделение или выделенные сотрудники, ответственные за квалификацию и управление жизненным циклом поставщиков.

**Процесс рассмотрения и согласования договоров** формализован, по данным опроса, в 100% компаний. Более 90% компаний используют набор **стандартных форм договоров** по основным направлениям закупок (товары и услуги). В целом стандартизированный набор документов для участников используют при проведении конкурентных закупок 84% респондентов.

В частности, размещение заказа для поставщиков формализовано у 76% опрошенных – речь идет о наличии формы заказа на поставку, регламентированных сроках, установленных связях для взаимодействия. При этом сам процесс размещения заказа регламентирован у 60%, и автоматизирован у 36%.

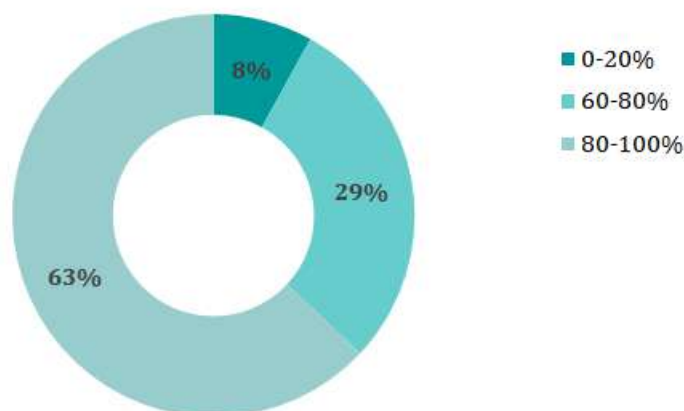
## Основные процессы закупочной деятельности в организациях



Источник: TAdviser

На конкурентные процедуры приходится более 80% от общего количества закупок у более половины опрошенных компаний. Безальтернативный подход чаще, чем в 80% случаев, используют менее 10% респондентов (в основном входящие в крупные холдинговые структуры).

### Доля конкурентных процедур от общего количества



Источник: TAdviser

84% компаний (крупный бизнес) проводят закрытые тендеры – практически у всех этот процесс регламентирован. В то же время, автоматизирован он сегодня лишь у 44%.

### Процесс проведения закрытых тендеров



Источник: TAdviser

У большинства опрошенных (84%) существует процесс согласования заявки на платеж – он включает подтверждение наличия задолженности, поступления ресурсов и их

соответствии требованиям. В случае спорных обстоятельств по поставке существует практика ведения претензионной работы - у 88% респондентов.

В то же время, при отсутствии процесса согласования заявки на платеж, система автоматических платежей (предоплата, оплата по этапам, оплата по факту в согласованный срок) внедрена примерно у трети (32%).

Методики категорийного управления закупками (уход от малых закупок, стратегии закупок ресурсов и т.п.) применяют 72% опрошенных компаний. У 65% есть отдельно выделенные сотрудники для управления категориями закупок. В рамках разработки категорийных стратегий 76% компаний осуществляют оценку рисков по категории (риски по ресурсу, риски по поставщику). У 56% этот процесс регламентирован.

### Основные процессы закупочной деятельности, уровень их регламентированности и автоматизации

#### Утверждение поступающих заявок на потребность



#### Сверка складских остатков и уже законтрактованных товаров



Источник: TAdviser

### Подготовка и утверждение заявки на закупку



### Предварительная квалификация поставщиков



### Квалификация претендентов во время тендера

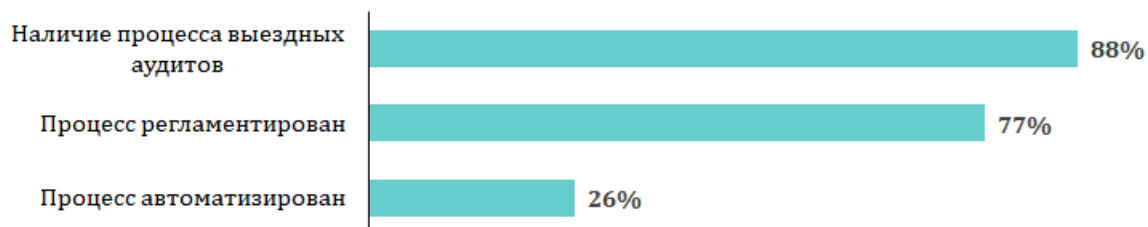


### Документарная проверка во время квалификации



Источник: TAdviser

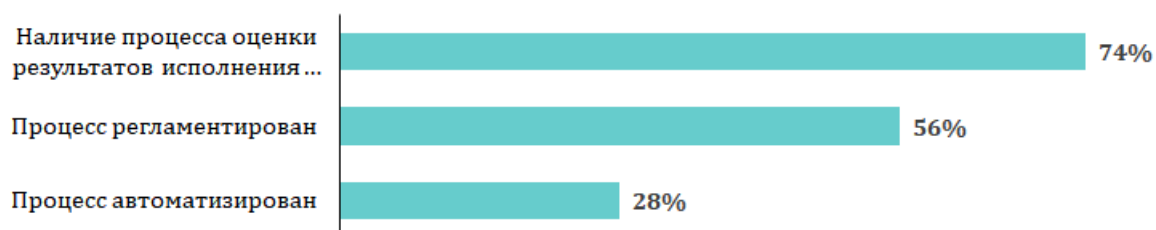
### Выездные аудиты



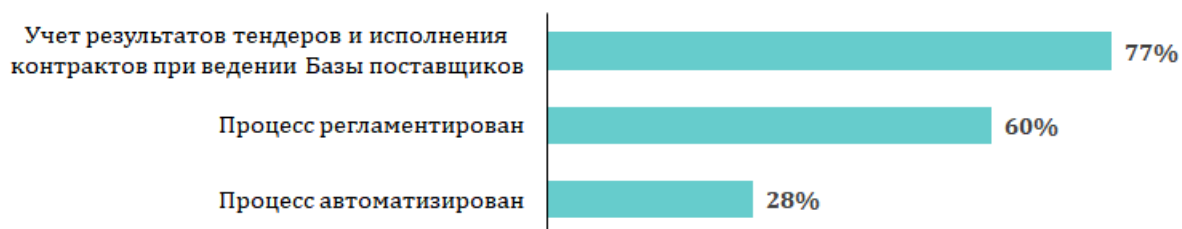
### Ведение Базы поставщиков и ее обновление



### Оценка результатов исполнения контрактов поставщиками



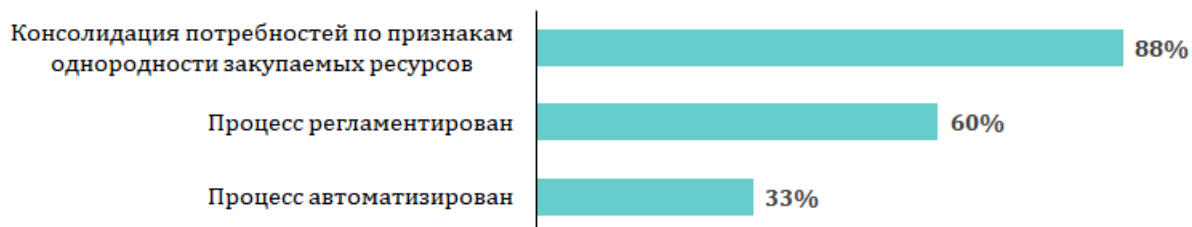
### Учет результатов проведения тендеров и исполнения контрактов при ведении Базы поставщиков



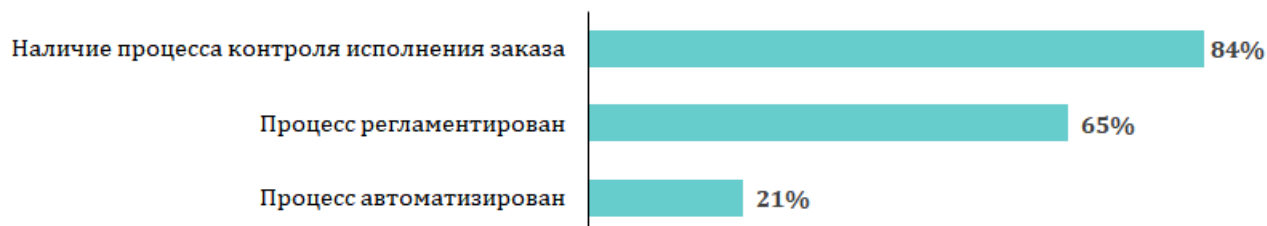
Источник: TAdviser



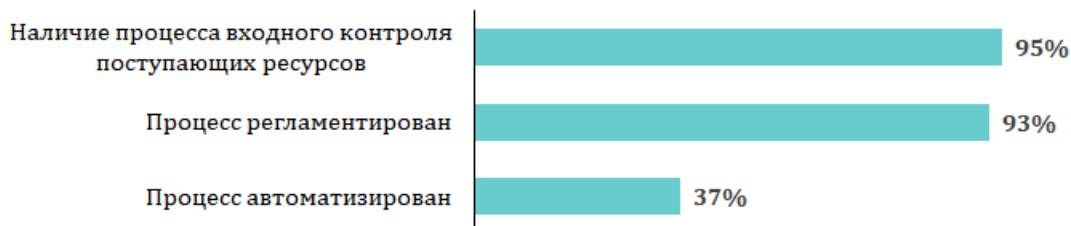
## Консолидация потребностей по признакам однородности закупаемых ресурсов



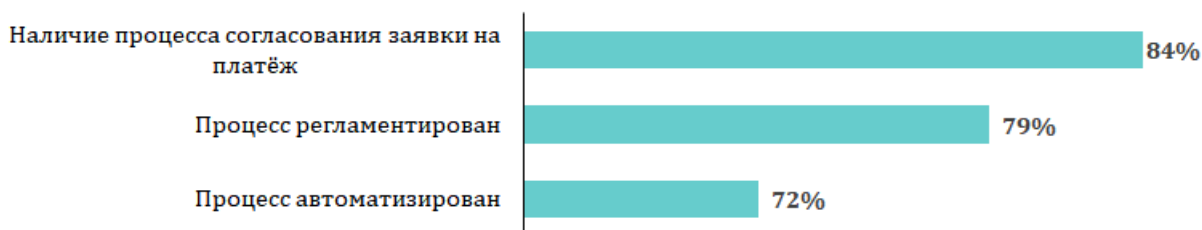
## Контроль исполнения заказа



## Входной контроль поступающих ресурсов



## Согласование заявки на платёж



Источник: TAdviser

## Уровень автоматизации закупочной деятельности в российских компаниях

Как показал опрос TAdviser среди СРО, автоматизация сегодня охватывает в первую очередь процессы подготовки и утверждения заявок на закупку и платежи, а также ведение базы поставщиков и документарную проверку во время квалификации. Недавтоматизированными пока остаются процессы по завершению процедур, касающиеся учета и оценки их результатов, а также в части выездных аудитов.

### Автоматизация основных закупочных процессов в организациях, 2021



Источник: TAdviser

С учетом сохраняющегося задела для повышения уровня и качества автоматизации – и последующей цифровизации – закупочной функции, в большинстве компаний эти задачи включены в существующие стратегии развития.

Как показал опрос 100 CIO крупного и среднего бизнеса, проведенный TAdviser в 3-4 кв. 2021 года, на текущий момент у 72% из них уже сформулированы цели от руководства или бизнес-заказчиков в части автоматизации, трансформации или диджитализации функции снабжения/закупок. В перспективе 2-3 лет такие цели зафиксированы у 78% респондентов.

### Наличие текущих и долгосрочных целей по автоматизации закупок

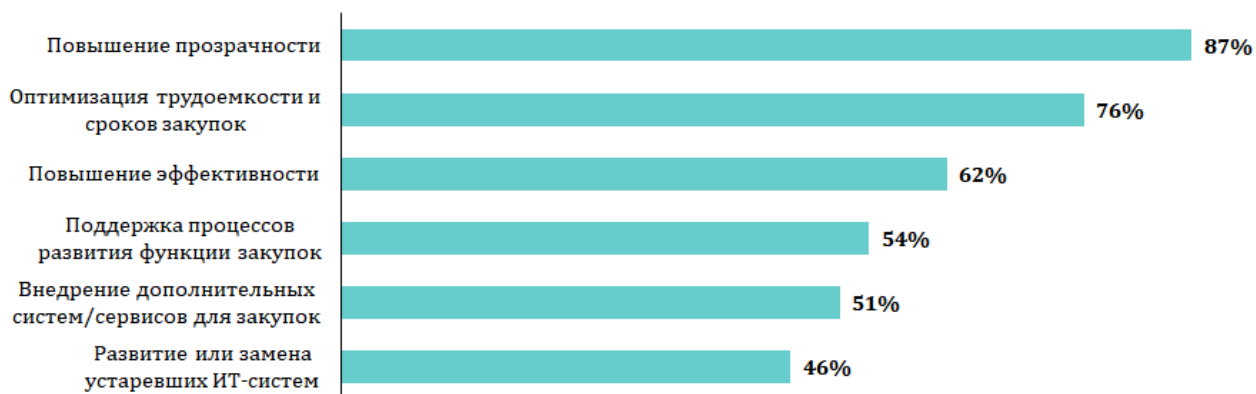


Источник: TAdviser

Среди основных целей проектов автоматизации или диджитализации функции закупок у большинства опрошенных – повышение прозрачности закупочной деятельности (87%), оптимизация сроков и упрощение самого процесса (76%), а также повышение его эффективности (62%).

Более половины заинтересованы в технологической поддержке развития закупочной функции в будущем и, соответственно, во внедрении дополнительных информационных систем или цифровых сервисов. Среди других сформулированных целей – повышение удобства используемых ИТ-решений и возможность их масштабирования под рост бизнеса.

### Основные цели проектов автоматизации/диджитализации закупок



Источник: TAdviser

Единую НСИ для функции закупок/снабжения (включая справочник категорий, номенклатур, поставщики, базовые цены и т.д.) используют на всех этапах, от формирования потребности до исполнения обязательств по договорам для всех подразделений и бизнес-единиц, более трети опрошенных. Еще более 40% задействуют единую НСИ в закупках частично.

### Использование единой НСИ в закупках



Источник: TAdviser

Для эффективного ведения и сопровождения НСИ часть организаций применяют также дополнительные инструменты. К примеру, около трети – системы MDM, и более трети – инструменты нормализации и обогащения справочников.

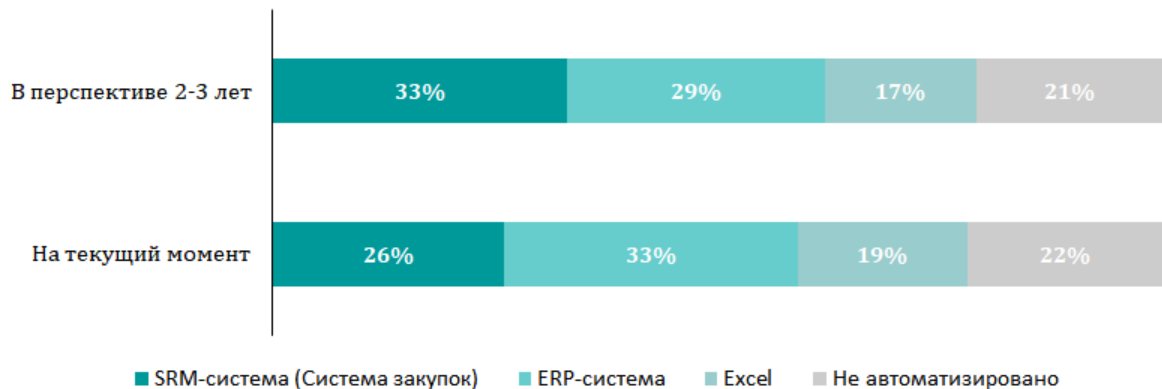
### Использование инструментов для эффективного ведения и сопровождения НСИ



Источник: TAdviser

Более трети опрошенных компаний автоматизируют формирование потребности в товарах, работах, услугах на базе ERP систем, и еще более четверти – на базе системы закупок (SRM). В перспективе ближайших лет более трети планируют использовать для задач автоматизации SRM-систему. Менее чем у четверти эта задача пока не автоматизирована, и примерно столько же пока не планируют на сегодня ее автоматизацию.

### Используемые решения для автоматизации формирования потребности в товарах, работах, услугах



Источник: TAdviser

Более 40% автоматизируют формирование лотов и подготовку документации по закупкам на базе ERP-системы. В перспективе ближайших лет более трети планируют реализовать этот функционал в SRM-системе, и лишь 10% не рассматривают пока автоматизацию этого этапа.

### Используемые решения для автоматизации формирования лотов и документации по закупкам



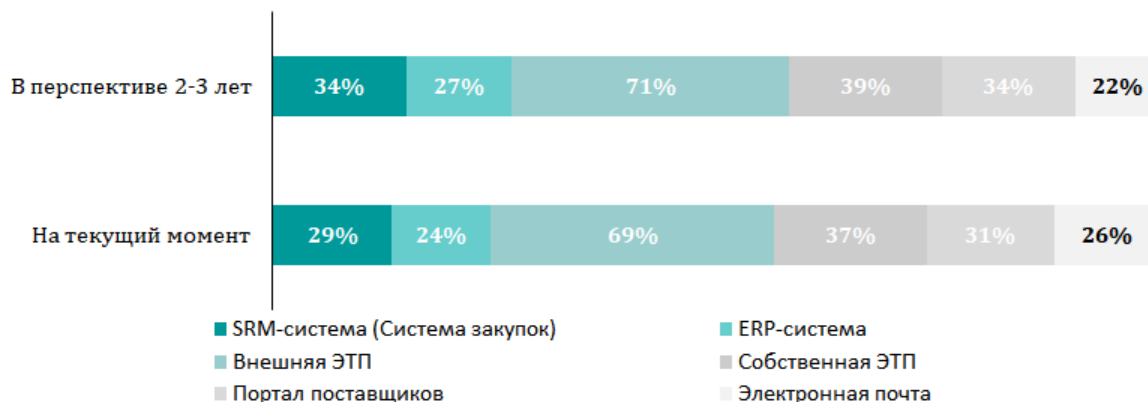
Источник: TAdviser

Более 60% используют для автоматизации проведения тендеров, аукционов, запросов предложений внешнюю электронную торговую площадку (ЭТП), и еще более трети – собственную ЭТП. Также более трети внедрили в этих целях SRM-систему, и примерно столько же – портал поставщиков.

Схожая пропорция в использовании решений для автоматизации проведения закупок будет сохраняться и в перспективе 2-3 лет. Менее четверти респондентов не рассматривают пока соответствующих инструментов для «закрытия» этой функции.



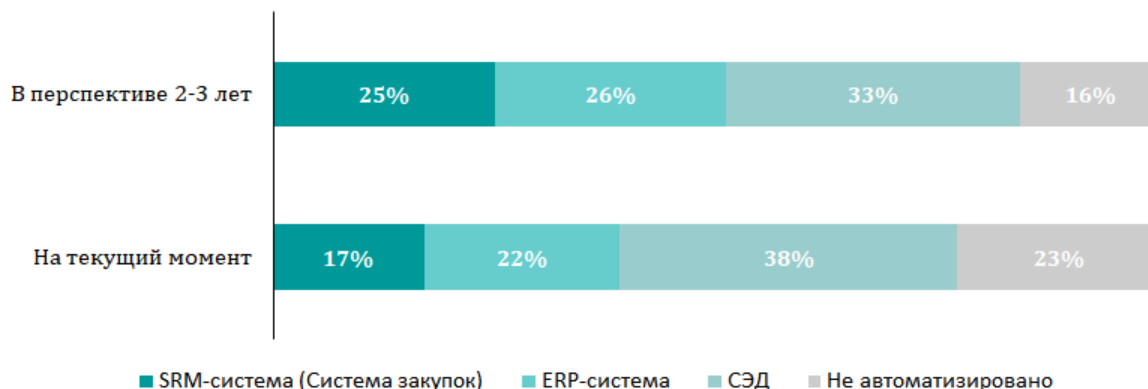
### Используемые решения для автоматизации проведения закупок



Источник: TAdviser

Ведение и управление договорами, а также обязательствами по ним автоматизировано у более трети респондентов на базе СЭД. Этот же тип систем для подобной задачи будет сохранять доминирующую позицию, при этом доля использования ERP вырастет – с 22% до 26%. Доля тех, кто не автоматизировал эту функцию, сократится с 23% до 16% в ближайшие 2-3 года.

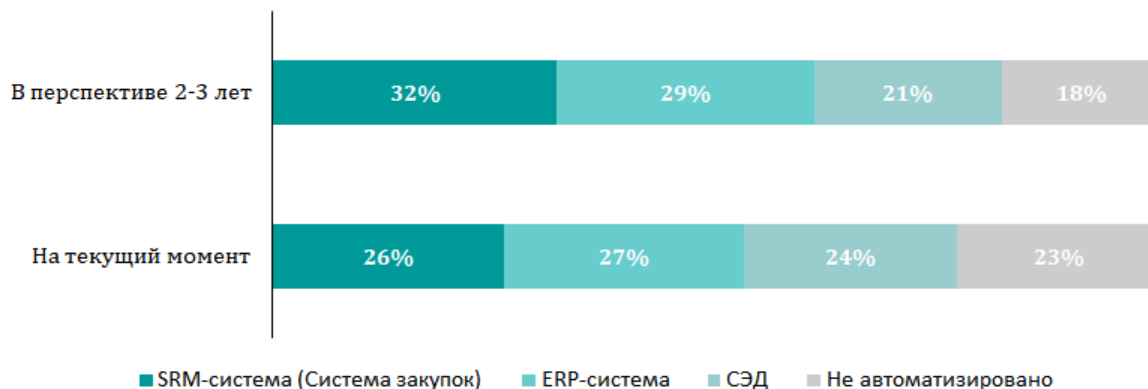
### Используемые решения для автоматизации управления договорами



Источник: TAdviser

Около трети опрошенных автоматизируют управление заказами (включая формирование заказов, их направление поставщику, отслеживание исполнения) на базе ERP-системы. Чуть менее чем у четверти этот процесс сегодня не автоматизирован, и его доля сократится до 18% в перспективе 2-3 лет.

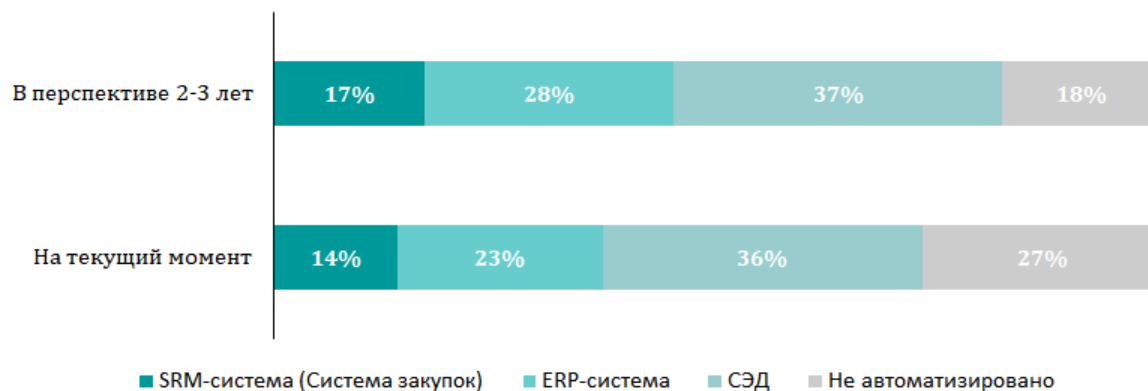
### Используемые решения для автоматизации управления заказами



Источник: TAdviser

Более трети опрошенных автоматизируют управление счетами и заявками на оплату (включая формирование счетов, их верификацию и формирование заявки на оплату) с помощью систем ЭДО. Примерно такая же их доля сохранится и в перспективе 2-3 лет. При этом доля тех, кто не автоматизировал эту задачу, сократится с 27% до 18%.

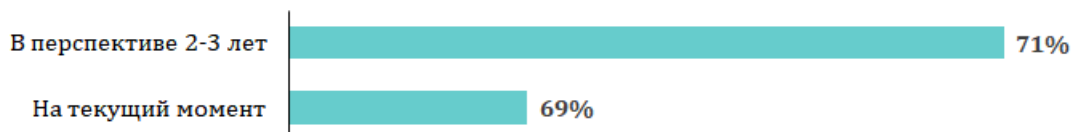
### Используемые решения для автоматизации управления счетами и платежами



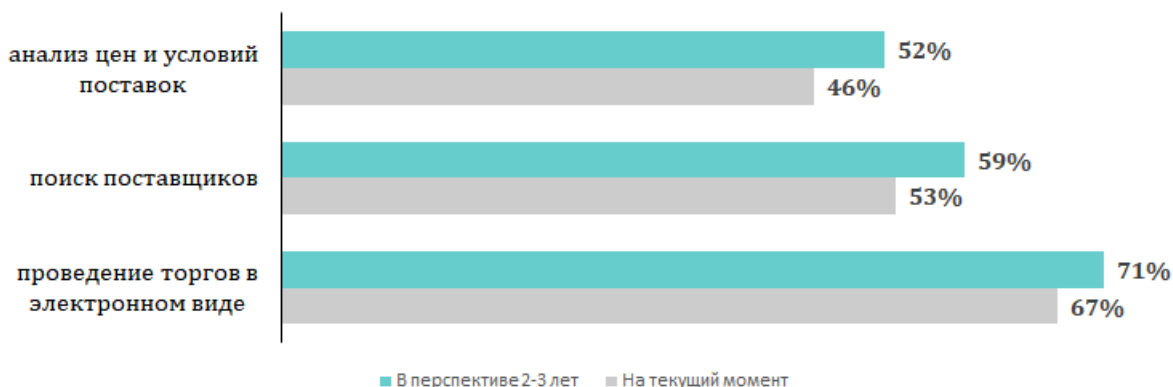
Источник: TAdviser

Около 70% компаний работают в настоящий момент с внешней ЭТП. В первую очередь речь идет о проведении торгов в электронном виде (67%), а также поиске поставщиков (53%). Чуть более 70% планируют использовать этот ресурс в ближайшие 2-3 года.

### Использование внешней ЭТП



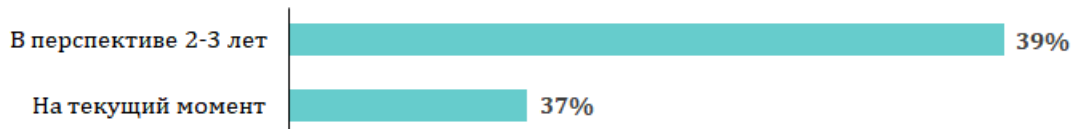
### Основные задачи использования внешней ЭТП



Источник: TAdviser

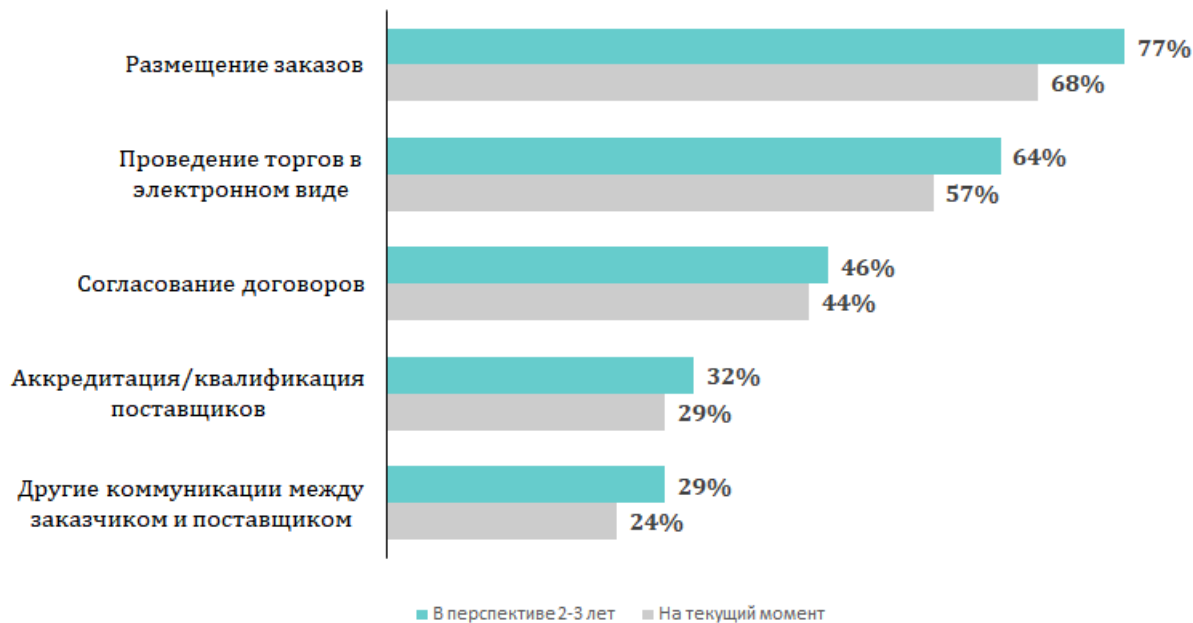
Собственную электронную торговую площадку или портал поставщиков используют в настоящий момент более трети компаний. Более 60% - для размещения заказов, и более половины - для проведения электронных торгов.

### Использование собственной ЭТП/портала поставщиков



Источник: TAdviser

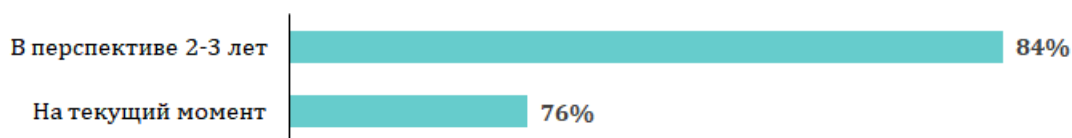
### Основные задачи использования собственной ЭТП

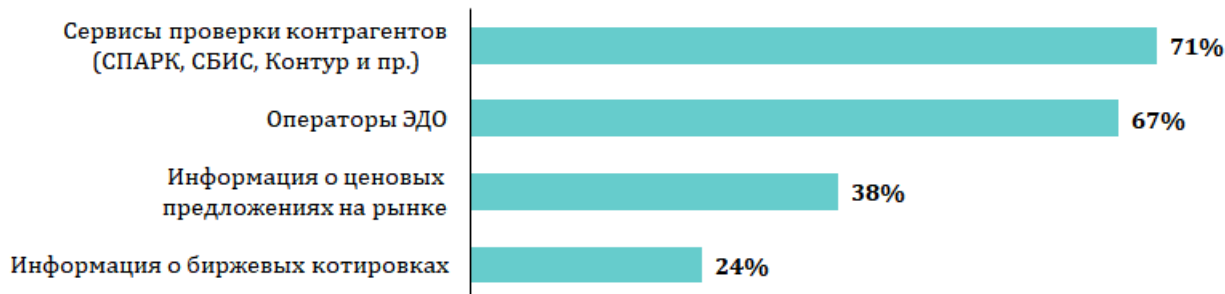


Источник: TAdviser

Более  $\frac{3}{4}$  опрошенных компаний используют дополнительные внешние сервисы для поддержки процессов функции снабжения/закупок. В частности, более 70% применяют различные сервисы проверки контрагентов (СПАРК, Контур Фокус и пр.), более 60% - сервисы операторов ЭДО.

### Использование внешних сервисов для закупок

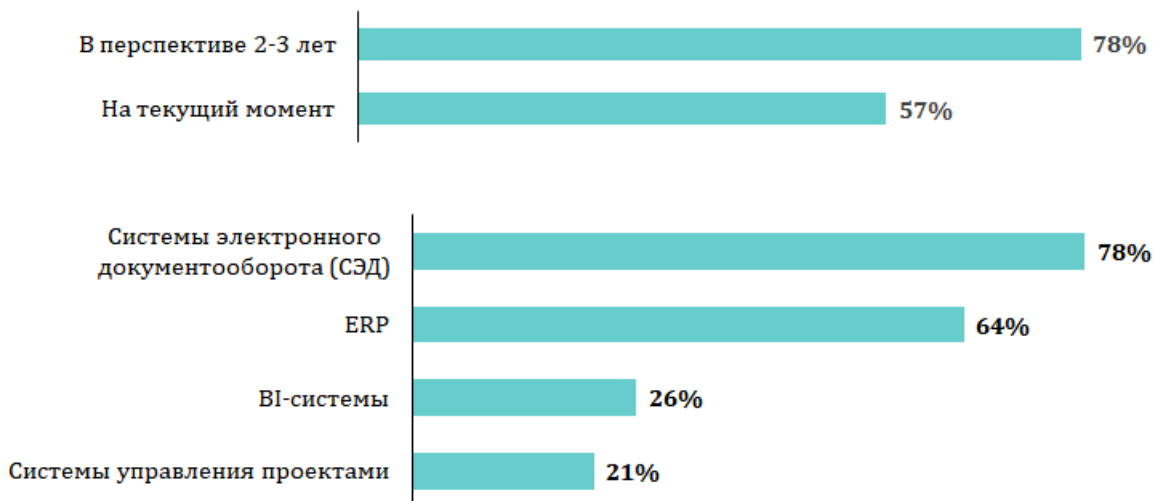




Источник: TAdviser

У более половины опрошенных компаний организована, либо планируется интеграция с внутренними информационными системами – к примеру, с СЭД (78%) или ERP (64%).

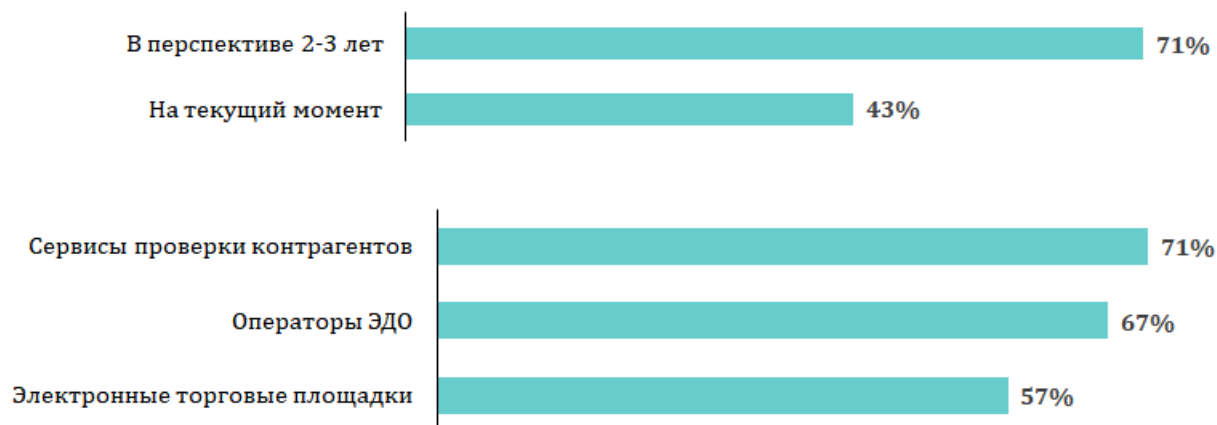
### Интеграция системы автоматизации закупок с внутренними ИТ-системами



Источник: TAdviser

У более 40% организована, либо планируется интеграция с внешними системами и сервисами – в том числе, с сервисами проверки контрагентов (71%) и операторами ЭДО (67%).

## Интеграция системы автоматизации закупок с внешними системами/сервисами



Источник: TAdviser

**Платформы для прогнозирования и рыночной аналитики позволят достичь экономии и эффекта синергии в закупках**

**О ближайших целях автоматизации и цифровизации закупок рассказывает Роман Мельник, руководитель по цифровому развитию и поддержке процессов продаж, логистики и закупок СИБУР Диджитал.**

Прежде всего, хочу отметить хороший уровень базовой автоматизации, которого СИБУР достиг в процессах S2P. За последнее время мы упростили и ускорили процесс отражения данных в информационных системах и обмен ими с контрагентами. В том числе, благодаря ЭДО, верификации и автозаказам. Автозаказы, к примеру, сводят к минимуму роль человека при взаимодействии с контрагентами в части размещения заказов у прайсовых поставщиков и мониторинга исполнения поставок.

Большой потенциал мы видим в области умной категоризации и аналитики затрат, а также предиктивного формирования справедливой цены закупки в зависимости от внешних факторов. В целом платформы для прогнозирования цен и построения баз данных рыночной аналитики, а также параметрических моделей расчета себестоимости материалов и оборудования позволят нам достичь большей экономии

и эффекта синергии в закупках. Это особенно актуально с учетом объединения СИБУРа с ТАИФ. Поэтому один из важнейших вызовов на ближайшее время – это качественная проработка ИТ-архитектуры и внедрение целевой операционной модели в периметре объединённой компании.

На данный момент наша основная площадка для проведения квалификации поставщиков и закупки оборудования, материалов и химической продукции – SAP SRM, интегрированная с основной учетной системой. В качестве внешних торговых площадок мы используем Ticontract для проведения закупочных процедур по логистическим услугам и B2B-Center в качестве вспомогательной площадки по закупкам работ и услуг. В «Казаньоргсинтезе» и «Нижнекамскнефтехиме» используется Onlinecontract, а в «ТГК-16» – РТС-Трейд. Для нас преимущества использования внешних торговых площадок в первую очередь состоят в расширении конкурентной среды за счет привлечения дополнительных участников рынка.

Сейчас наиболее востребованная область развития для большинства компаний – это анализ данных и управление ими. В СИБУРе, к примеру, очень активно применяются машинное обучение и BI, как и другие аналитические инструменты. В целом, востребованность и эффективность конкретных инструментов в первую очередь зависит от целей, которые преследовались при их внедрении. Так, RPA-системы широко распространены в закупках, поскольку они сокращают трудозатраты сотрудников при выполнении рутинных операций.

### **Основные направления для повышения эффективности закупок**

Как показал опрос TAdviser, более 40% опрошенных используют или планируют использовать аналитические инструменты (Business Intelligence, BI). В перспективе 2-3 лет их доля увеличится до 68%. BI создает возможности для повышения эффективности закупочной функции, помогая своевременно выявлять отклонения и быстро на них реагировать, а также оптимально распределять ресурсы и более качественно осуществлять планирование.



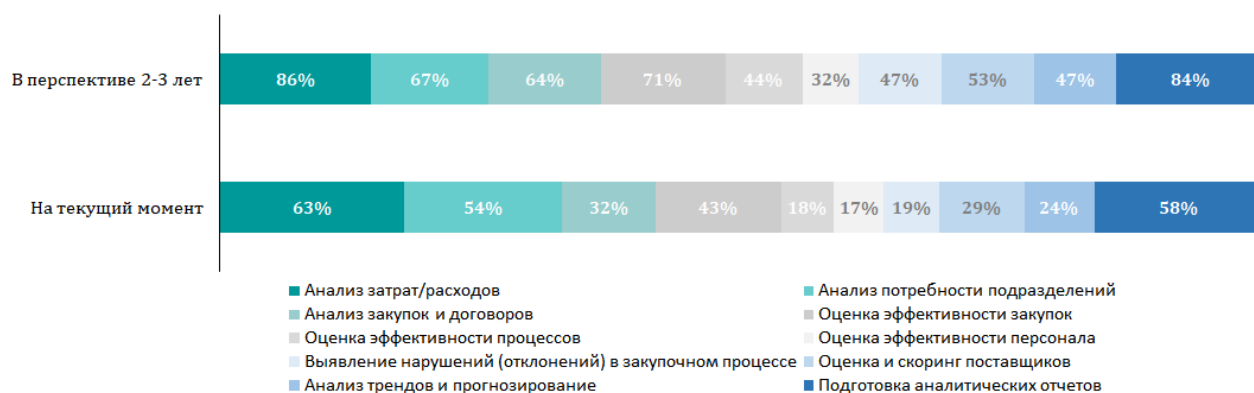
### Использование аналитических инструментов (BI)



Источник: TAdviser

Более 60% используют BI в закупках для анализа затрат и расходов. Около 60% - для подготовки аналитических отчетов. Еще более половины – для анализа потребностей подразделений. В перспективе 2-3 лет планируют использовать аналитические инструменты для анализа затрат и расходов, а также для подготовки отчетов более 80% компаний. Доля применяющих BI для оценки эффективности закупок вырастет с 43% до 71%, а для анализа закупок и договоров – с 32% до 64%.

### Основные задачи использования BI в закупках



Источник: TAdviser

В настоящий момент около трети опрошенных используют инструменты роботизации процессов (RPA). Через 2-3 года их доля превысит 40%.

### Использование инструментов роботизации процессов RPA



Источник: TAdviser

Наиболее часто встречающиеся задачи для технологий RPA в закупках включают формирование заявок (62%), сбор предложений поставщиков (55%), а также сбор потребностей.

### Основные задачи использования RPA в закупках



Источник: TAdviser

Инструменты машинного обучения (ML) используют в закупках более трети опрошенных компаний. Планируют использовать в перспективе 2-3 лет – более 60%.

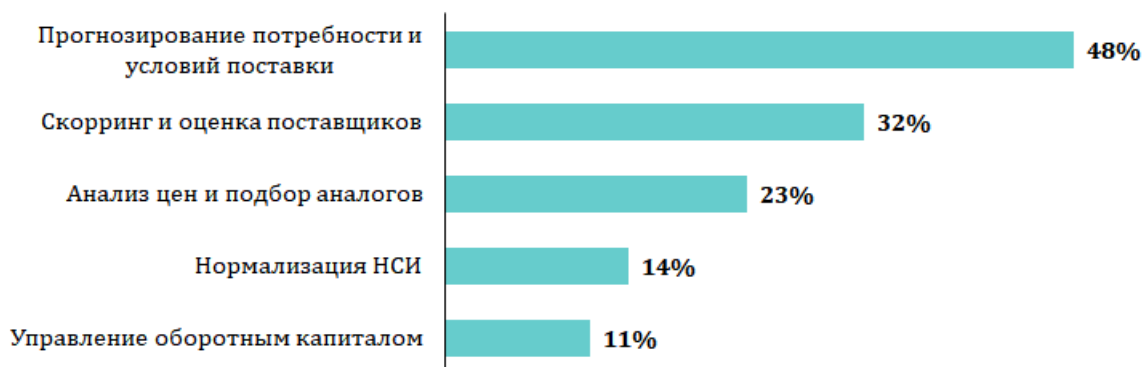
### Использование инструментов машинного обучения (ML)



Источник: TAdviser

Технологии ML используются в закупках преимущественно для прогнозирования потребностей и условий поставок (48%), а также для проведения скоринга и оценки поставщиков (32%).

### Основные задачи использования ML в закупках



Источник: TAdviser

Чат-боты используют в закупках более трети респондентов. В перспективе 2-3 лет их доля превысит 50%.

### Использование чат-ботов



Источник: TAdviser

В основном чат-боты применяются при подготовке и проведении закупок (55%), а также для получения оперативной информации о статусе и состоянии активностей.

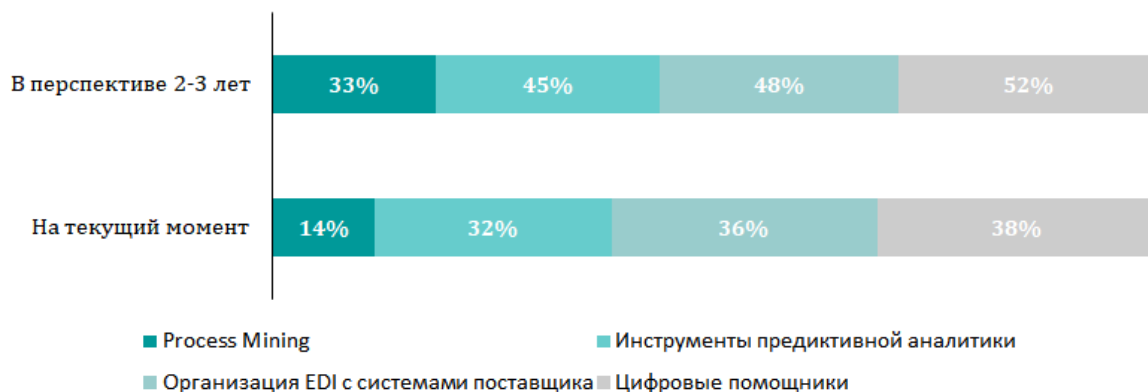
### Основные задачи использования чат-ботов в закупках



Источник: TAdviser

Опрошенные компании уже сегодня используют инструменты предиктивной аналитики (32%), сервисы EDI (36%), а также цифровых помощников (38%). Доля использования последних превысит 50% в перспективе 2-3 лет. Также увеличится доля предиктивной аналитики (до 45%), EDI (до 48%). Более чем вдвое вырастет применение Process Mining (с 14% до 33%) – это позволит повысить прозрачность закупочного процесса на всех этапах и сделать его более эффективным.

### Использование цифровых инструментов в закупках



Источник: TAdviser

При выборе решения для автоматизации закупочной функции для большинства респондентов важны его функциональные возможности (95%), совокупная стоимость владения (93%), стоимость внедрения (65%), а также опыт использования в других

компаниях (63%). Также учитывается практика внедрения и применения системы схожими предприятиями из аналогичных отраслей – с наличием кейсов для изучения. Ряд респондентов обращают внимание на доступный технологический стек и современные интерфейсы решения, оценивая, в том числе, возможность самостоятельной его поддержки и развития в дальнейшем.

### Критерии выбора вариантов для автоматизации закупок



Источник: TAdviser

## Основные выводы

Как показало исследование TAdviser, уровень автоматизации закупочной функции в российских компаниях сегодня неоднороден. В значительной мере он определяется общим уровнем автоматизации инфраструктуры организации, ее финансовыми возможностями и стратегическими целями, а также размером бизнеса и отраслевой принадлежностью. Так, заметно лидируют по использованию ИТ-решений в закупках крупные холдинговые структуры, с большой географической распределенностью. Достаточно высокую зрелость и стратегический подход к закупкам демонстрируют предприятия ТЭК, телекома, а также FMCG и крупного сетевого ритейла.

Базовые процессы – включая подготовку и утверждение заявок на закупку и платежи, а также ведение базы поставщиков и документарную проверку во время квалификации – автоматизированы на сегодня у большинства опрошенных организаций. Недоавтоматизированными пока остаются процессы по завершению процедур, касающиеся учета и оценки их результатов, а также в части выездных аудитов.

Большинство респондентов сохраняют существенный задел для повышения уровня и качества автоматизации закупочной функции, с фокусом на последующую ее цифровизацию. У более  $\frac{3}{4}$  респондентов эти задачи уже включены в стратегию развития на ближайшие 2-3 года.

Среди основных целей запускаемых проектов автоматизации или диджитализации закупок респонденты выделяют повышение прозрачности (87%), оптимизация сроков и упрощение самого процесса (76%), а также повышение его эффективности (62%). Значение последних двух параметров по всей видимости не только сохранится, но и усилится в меняющихся экономических условиях.

Более половины опрошенных организаций заинтересованы в дальнейшей технологической поддержке развития закупочной функции в будущем и, соответственно, в использовании дополнительных решений или цифровых сервисов.

Более 60% планируют внедрять аналитические инструменты (BI), более 40% - технологии RPA, а также более 60% - инструменты машинного обучения (ML). Более чем в два раза вырастет применение Process Mining – для повышения прозрачности и эффективности закупочного процесса.



## **О TAdviser**

Аналитический центр и портал TAdviser работает на медиа-рынке России с 2005 года. За 17 лет аналитики центра подготовили сотни исследовательских материалов в интересах потребителей и поставщиков информационных технологий в России и странах СНГ.

## **О НОРБИТ**

Компания НОРБИТ с 2001 года специализируется на разработке и внедрении эффективных решений для автоматизации бизнеса и государственного управления. НОРБИТ обладает высшими партнерскими статусами отечественных и мировых вендоров SAP, Microsoft, Террасофт, 1С, 1С-Битрикс, ОМП (ОС «Аврора») и QlikView. Компания входит в ГК ЛАНИТ.

НОРБИТ занимается разработкой и внедрением ERP-, CRM-, SRM-, HR- и BI-систем, мобильных и веб-приложений, систем финансового планирования и бюджетирования, а также предоставляет услуги управленческого и ИТ-консалтинга.