

С.В. Даценко, начальник управления экспертизы закупок МТО ПАО «Газпром нефть» (Санкт-Петербург, Россия)

«Время» закупщика

Обычно, рассуждая о значимости любого специалиста, мы говорим в том числе о его месте и роли в процессе, в котором он принимает участие. В данной статье хочу изложить свое видение «времени» закупщика в контексте момента вовлечения закупочного подразделения при реализации инвестиционных проектов в компаниях.



ТРИ КИТА ЗАКУПКИ

Тремя китами закупочной деятельности были и остаются качество, цена и срок. В современной литературе есть много рассуждений о других подходах к основополагающим принципам закупочной деятельности. Мне кажется, все они носят философский характер и малоприменимы к закупке компаниями топливно-энергетического комплекса (ТЭК).

Для успешной реализации инвестиционного проекта необходимо выстроить процесс оптимально, т. е. эффективно использовать бюджет (цена, стоимость), время (срок реализации) и ресурсы сотрудников. Эти три фактора тесно переплетены и влияют друг на друга. Следует отметить, что стоимость материально-технических ресурсов (МТР) при реализации любого инвестиционного проекта, как правило, составляет не менее 50 % стоимости всего проекта. Это, безусловно, говорит о высокой значимости закупок в структуре инвестиционного проекта. Закупка МТР является существенной составляющей любого инвестиционного проекта (ИП) в части его стоимости.

Качество – незыблемый параметр, который мы ставим на первое место. Требования, заложенные в нормативно-разрешительной документации для строительства и эксплуатации опасных производственных объектов (ОПО), важность соблюдения экологических норм, норм промышленной безопасности, охраны труда (привожу неисчерпывающий перечень) – это то, что определяет безусловную необходимость закупки и поставки МТР исклю-

чительно высокого качества. По моему мнению, система менеджмента качества развита в большинстве компаний топливно-энергетического комплекса (ТЭК) в должной мере.

Второй фактор – это **цена** (стоимость). Он не всегда является решающим. Зачастую преобладающим критерием при принятии решения может оказаться срок поставки, влияющий на общий срок реализации проекта. При реализации любого инвестиционного проекта срок его реализации (время) – один из важнейших факторов. Несвоевременная поставка в рамках проекта может привести к более позднему вводу объекта (установки) в эксплуатацию. Это неизбежно приводит к ухудшению экономических показателей проекта, а в отдельных случаях может привести к нерентабельности проекта в целом или к невозможности его реализации. Часто при принятии решения выбор осуществляется исходя не из минимальной цены, а с учетом совокупности критериев (стоимости, срока поставки, набора факторов и рисков, которые могут повлиять на возможность соблюдения прогнозируемого срока и стоимости). Кроме того, говоря о стоимости, необходимо помнить, что для многих видов оборудования справедливой ценой (позволю себе применить данное определение) будет являться **совокупная стоимость владения (ССВ)**. ССВ рассчитывается с учетом значительного количества факторов, таких как:

- стоимость доставки;
- эксплуатационный срок;
- коэффициент полезного действия (КПД) оборудования;

- межремонтный пробег;
 - энергопотребление;
 - стоимость шефмонтажных работ (ШМР);
 - стоимость сервисного обслуживания;
 - стоимость запасных частей;
 - стоимость эксплуатационных расходов
- и многих других показателей и факторов.

Зачастую совокупная стоимость таких факторов (показателей) в пересчете на срок эксплуатации МТР может превышать непосредственно единичную стоимость оборудования (изделия). Третий основополагающий критерий – это **срок**. То, на что мы хотим сегодня обратить внимание.

Но речь пойдет не об общепринятом термине «срок поставки», а о более широком толковании понятия.

Компаниями ТЭК используется большое количество терминов (определений), в т. ч. закрепленных в нормативной документации, относящихся к закупочным процессам, таких как «планирование», «формирование потребности», «проработка потребности», «определение плановой стоимости (плановой цены закупки)», «разработка документации», «выбор поставщика», «проведение инспекционного контроля», «изготовление МТР», «транспортировка (доставка)», «приемка», «шефмонтаж», «монтаж», «пусконаладочные работы», «постмониторинг закупки», «обеспечение соблюдения гарантийных обязательств».

Это далеко не полный перечень терминов (этапов), который так или иначе может быть установлен (обозначен) в нормативно-методической докумен-

тации (НМД) компании в части закупки МТР.

В зависимости от структуры, степени централизации закупочной деятельности компании, модели снабжения и специфики деятельности компании, а также нормативных актов, регулирующих закупочный процесс, в различных компаниях перечисленные этапы имеют различную степень приоритизации.

Широко употребляемым термином является «нормативный срок поставки». В различной НМД в данный термин включены различные этапы, от сбора и согласования технических предложений на начальном этапе закупки до входного контроля и приемки как завершающего этапа поставки, который, как правило, связан с осуществлением окончательного платежа поставщику за поставленные МТР.

По моему мнению, зачастую при формировании нормативного срока поставки не учитывается временной интервал, необходимый для предварительной проработки поставки МТР.

Первым этапом нормативного срока поставки в лучшем случае считается момент поступления информации о потребности в виде заявки в закупочное подразделение. То есть, независимо от используемой в компании терминологии, фактически первым этапом закупки принято считать момент оформления потребности в виде поступающей в закупочное подразделение заявки.

И если при осуществлении текущей операционной деятельности такая ситуация может использоваться как функционирующая рабочая модель, то в рамках реализации ИП такое зауженное понимание срока поставки, по моему мнению, является некорректным и зачастую является причиной несвоевременной реализации проекта.

Отсутствие общего понимания и толкования различных терминов и определений, относящихся к закупочной деятельности (ввиду различий в НМД в разных компаниях ТЭК), – одна из причин, порождающих наличие отличающихся точек зрения на время вовлечения (участия) закупочных подразделений в реализацию инвестиционных проектов.

Уже в самих терминах и определениях заложена предпосылка к тому, что за-

купочное подразделение вовлекается в процесс реализации инвестиционного проекта на позднем, по моему мнению, этапе.

В качестве одного из этапов закупочной деятельности выделяют планирование. Однако под этим термином многие подразумевают лишь непосредственно процесс оформления заявки и направление ее в закупочное подразделение, не до конца понимая, какой период зачастую необходим для формирования конкретной заявки, имеющей максимальное наполнение, содержащей корректные данные, позволяющей непосредственно приступить к проведению процедур выбора поставщика.

При данном понимании терминологии вовлечение закупочного подразделения в реализацию ИП рассматривается лишь в контексте закупки с момента формирования и распределения потребности, тогда как участие закупщиков в планировании и разработке проекта с момента возникновения инвестиционной идеи является одним из факторов, позволяющих максимально эффективно подходить к планированию ИП в части как стоимости проекта, так и сроков его реализации. На сегодняшний день, как правило, если закупочное подразделение и привлекается к планированию на начальных этапах реализации проекта, это сводится к укрупненному анализу стоимости основного технологического оборудования на этапе подготовки документов ИП к утверждению советующими структурами компании. Само понятие планирования как одного из этапов закупки в узком, на мой взгляд, смысле подробно описано и хорошо реализовано в различных регламентах и документах, в самой структуре взаимодействия между подразделениями компаний.

Я же предлагаю рассматривать понятие планирования в более широком смысле. С моей точки зрения, эффективное и оптимальное планирование невозможно без привлечения закупщика к реализации проекта с момента возникновения инвестиционной идеи.

Опыт реализации инвестиционных идей показал, что очень часто этап планирования от момента возникновения идеи до формирования конкретной потреб-

ности длится гораздо дольше, нежели непосредственно процесс закупки, – от момента получения сформированной заявки до поставки и ввода оборудования в эксплуатацию.

Корректное планирование с учетом указанных факторов определяет успешность реализации инвестиционного проекта в целом. А эффективность этого этапа, в свою очередь, напрямую зависит от организации процесса, а именно от того, каких участников и в какой момент привлекают к работе над проектом.

Сегодня закупочное подразделение, как правило, полноценно вовлекается в процесс, когда идея уже сформирована, утверждены основные технические и технологические параметры.

Роль закупщика сводится к анализу набора основных видов технологического оборудования по весу, габаритам и ключевым техническим характеристикам, который проводится фактически по аналогам. Такая оценка осуществляется в крайне сжатые сроки без возможности учета всех рисков и проработки и рассмотрения альтернативных вариантов (технических, логистических), а также без достаточной оценки целой группы рисков, в т. ч. наиболее критичных на сегодняшний день – геополитических, санкционных, финансовых и др. Такой подход не позволяет в полной мере использовать экспертность и опыт сотрудников закупочных подразделений, что в корне неверно. Можно дискутировать о необходимости включения времени с момента возникновения инвестиционной идеи и времени, которое занимает предварительная проработка заявки на закупку МТР, непосредственно в термин «нормативный срок поставки». Однако не учитывать эти временные интервалы и, самое главное, важность вовлечения закупочного подразделения с момента возникновения инвестиционной идеи в реализацию проекта, по моему мнению, большая ошибка.

В случае если закупочное подразделение вовлекается в реализацию с момента возникновения идеи, то, как правило, в ходе выработки оптимальной (эффективной) модели реализации проекта происходят значительные изменения



или пересмотр многих параметров, в т. ч. сроков реализации проекта. Корректируются не только сроки и стоимость реализации ИП, в отдельных случаях изменения затрагивают технические параметры и технологические схемы. Привлечение на ранних этапах закупочного подразделения позволяет достичь оптимального баланса между желаемыми параметрами проекта и фактическими возможностями, связанными с закупочной деятельностью, такими как логистические ограничения, технологические ограничения по запуску оборудования, фактическая загрузка заводов-изготовителей, факторы, обусловленные реализацией программы импортозамещения и загруженностью площадок заводов-изготовителей, и многими другими.

КТО ВИНОВАТ?

В ходе мониторинга любого ИП выявляется отклонение по срокам реализации в сторону их увеличения. То есть, если отбросить общепринятую «толерантность» в терминах и определениях, происходит срыв сроков реализации проектов. К сожалению, практика таких «сдвигов вправо» практически повсеместна. Неизбежно возникают извечные вопросы русской литературы «Кто виноват?» и «Что делать?».

В подавляющем большинстве случаев изменение сроков ИП в сторону увеличения объясняется при мониторинге

проекта в первую очередь поздней поставкой, срывом срока поставки, несвоевременной поставкой МТР.

Самое интересное, что это действительно так. Но! Всегда ли, приводя данные объяснения, мы ставим двоеточие и перечисляем причины, которые привели к таким негативным последствиям?

Предвидя возможные обвинения в желании защитить «честь мундира» службы закупок, заранее соглашусь с неизбежной субъективностью определенных суждений, но искренне надеюсь, что взгляд на описанные проблемы со стороны заказчика позволит получить более полное и объективное представление о существующем процессе инвестиционной деятельности сотрудникам смежных подразделений, внешним контрагентам, будущим сотрудникам компаний (и не только ТЭК), в т. ч. студентам, что в итоге может способствовать более эффективной реализации инвестиционных программ.

Не ставлю задачи дать обоснованный ответ на вопрос, кто виноват в сложившейся ситуации. Одной из целей статьи является попытка наладить диалог или хотя бы дискуссию с заинтересованными сторонами, так или иначе вовлеченными в процессы, связанные с поставкой МТР.

Что касается второго вопроса («что делать?»), надеюсь, имеющий опыт реализации инвестиционных проектов в области нефтедобычи и нефтепере-

работки поможет мне сформулировать некоторые предложения.

Над реализацией инвестиционной идеи работает множество сторон. Внутри компании – заказчик, финансовые подразделения, специалисты по оценке рисков, юридические службы, службы корпоративной защиты, пиар-службы и другие подразделения.

Внешние контрагенты – это, как правило, проектные институты, консалтинговые компании, лицензиары, компании, оказывающие услуги в области ЕРС- и РС(т)-контрактов, государственные органы и т. п.

Процесс от возникновения идеи до формирования пакета документации для вынесения на утверждение инвестиционной компании длится неделями, месяцами, иногда годами.

Одним из этапов подготовки инвестиционного проекта к утверждению для его дальнейшей реализации является разработка технико-экономического обоснования (ТЭО) проекта, в котором заложены основные стоимостные показатели и сроки реализации.

Следующий шаг после разработки ТЭО – это обсуждение и подготовка к принятию инвестиционного решения. На этом этапе, как правило, и привлекают закупщиков, однако зачастую такое участие или степень этого участия носят весьма условный и поверхностный характер. Казалось бы, на данном этапе есть все условия для корректировки стоимости,

срока, оценки возможностей реализации в части закупки МТР. Есть возможность обсудить эти вопросы и внести замечания. Однако закупщик, как правило, сталкивается со сложностями, в числе которых одной из основных на данном этапе является неполнота информации в части объема закупаемых МТР. Надо отметить, что, безусловно, эта ситуация в подавляющем большинстве случаев объективна, поскольку на рассматриваемом этапе реализации инвестиционного проекта попросту нет достаточных данных для выдачи к проведению оценки положенного объема закупаемых МТР – как оборудования, так и материалов. Как правило, оценке подлежит оборудование длительного цикла изготовления, причем доля его стоимости в общей стоимости закупаемых МТР по отдельным проектам может колебаться от 30 до 80 %. Практика показывает, что экспертное мнение закупщика на данном этапе позволяет существенно скорректировать стоимость проекта в части МТР. Нередко связанные с ИП затраты в части МТР, в первую очередь связанные с ШМР и пусконаладочными работами (ПНР), подготовкой площадок для хранения МТР, привлечением грузоподъемной техники, обустройством логистических маршрутов, необходимостью строительства и обустройства причалов, строительством складских помещений, в т. ч. теплых, специально оборудованных и необходимых для хранения определенных видов товаров, обустройством инфраструктуры, связанной, в свою очередь, с доставкой и хранением горюче-смазочных материалов (ГСМ), как и многие другие, учитываются не в полном объеме или вовсе выпадают из структуры затрат. Такая ситуация возникает именно ввиду несвоевременного привлечения к работе закупочных подразделений, что приводит либо к некорректной оценке, как уже было сказано, либо к полному упущению части неизбежных затрат. Возникает ситуация, когда сроки, установленные для рассмотрения вносимых на защиту инвестиционных проектов, вынужденно подталкивают к выдаче положительного заключения. Как решается данный вопрос? Закупочное подразделение во многих случаях

идет на компромисс. Проект согласовывают и принимают к реализации. После этого в течение определенного времени, иногда значительного, в любом случае измеряемого месяцами, закупочное подразделение приступает к работе – и становится понятно, что осуществить закупку согласно ТЭО и утвержденным параметрам ИП невозможно. Такая ситуация может возникнуть по нескольким причинам.

Недостаточно данных

При подготовке к реализации проекта разработчики не всегда, кроме вышеописанных факторов, учитывают важные детали, касающиеся уникальных требований к оборудованию. Специалисты, которые не занимаются закупочной деятельностью на регулярной основе, могут не видеть актуальной ситуации на рынке. Они часто не обладают всей полнотой информации, необходимой для успешного проведения закупки. К такой информации можно отнести:

- производственные мощности и уровень загрузки предприятий в текущий момент времени и прогноз загрузки на весь период реализации инвестиционного проекта;
 - текущую способность достаточного количества предприятий реализовать поставку продукции надлежащего качества. Ситуацию с наличием квалифицированных кадров на конкретных предприятиях-изготовителях, объемы реализации аналогичных проектов в других топливно-энергетических компаниях, а также в других крупных компаниях-потребителях (заказчиках) МТР, закупаемых в рамках инвестиционного проекта.
 - динамику изменения цен, в т. ч. прогнозные изменения цен на период всего срока реализации инвестиционного проекта;
 - наличие и внедрение новых разработок у поставщиков (изготовителей оборудования);
 - актуальность логистических маршрутов и многие другие факторы.
- Также без вовлечения закупочного подразделения крайне сложно корректно сопоставить и оценить целые группы рисков. Например, как мы видим сего-

дня, геополитические риски влекут за собой возникновение и изменение существенности влияния логистических рисков. Наглядно это показала ситуация с COVID-19. Такие риски крайне специфичны, выявить и максимально минимизировать их можно лишь в результате постоянной закупочной деятельности и актуализации данных. Все указанные факторы, как правило, сегодня не в полной мере учитываются при реализации инвестиционных проектов.

Данные устарели

При подготовке ТЭО разработчики (зачастую это проектные институты), как правило, используют опыт проектирования и данные уже реализованных аналогичных проектов. Такой подход эффективен далеко не всегда. Например, каждый проект в нефтепереработке по-своему уникален, «близнецов» быть не может. Поэтому, учитывая особенности реализации проектов в нефтепереработке, при оценке по аналогам только с учетом возможного изменения локации установки на НПЗ погрешность в оценке может достигать 20 %, а по отдельным объектам и превышать этот уровень.

При определении стоимости проекта по аналогу может возникнуть, к примеру, следующая ситуация.

Инвестиционный проект представляется к защите в ноябре 2021 г. Стоимость проекта рассчитана в 2020 г. по аналогу 2019 г. Объективно, учитывая сложную структуру принятия инвестиционных решений в крупных компаниях, такой разрыв в сроке между разработкой ТЭО и вынесением проекта на утверждение инвестиционным комитетом не является исключением.

Итак, стоимость рассчитана по аналогу 2019 г., т. е. в 2019 г. поставка МТР по объекту-аналогу уже была осуществлена. Фактически МТР закупились и цена на них формировалась в 2015–2016 гг. При этом на некоторые МТР поставщики формировали цены с учетом остатков для собственного производства из имеющихся остатков по ценам 2014 г. На деле получается, что расчет стоимости проекта в 2021 г. произведен на основании цен 2015–2016 гг.

Всегда ли дефляторы, которые применяются при разработке ТЭО, действительно соответствуют рыночной ситуации? В данном случае мы увидели, что разрыв между примененными дефляторами и реальной рыночной ситуацией оказался очень существенным.

Реальная рыночная стоимость зачастую зависит не от процента увеличения стоимости на материалы и другие составляющие себестоимости продукции, а определяется исключительно балансом спроса и предложения.

Таким образом, на момент **формирования** идеи и разработки ТЭО проект прорабатывается максимально глубоко, в основу проекта положены решения, которые представляются оптимальными, учитывается максимальное количество актуальных обстоятельств, но с момента разработки ТЭО до принятия инвестиционного решения проходит, как было сказано, несколько месяцев, а иногда и лет. За это время многое меняется. Как говорится, «за время пути собака могла подрасти». Изменяются макро- и микроэкономическая ситуация, реалии рынка, логистические маршруты. Растут цены, вносятся изменения в законодательную базу, возникают новые непредвиденные требования к реализации инвестиционных проектов и т. д., в т. ч. экологические, в сфере промышленной безопасности.

Безусловно, в полной мере оценить и минимизировать данные риски невозможно ни в одном проекте, но мне представляется, что учет экспертного мнения заказчика может в значительной степени помочь в решении данной проблемы при условии максимального вовлечения закупочных подразделений на всех этапах реализации ИП с момента возникновения идеи.

Лицензионное соглашение

Еще одной проблемой, по моему мнению, является покупка лицензии без учета специальных (дополнительных) требований лицензиаров. Зачастую лицензия подразумевает обязательную закупку оборудования, материалов, реагентов и других видов МТР у определенного перечня поставщиков, непосредственно у самого лицензиара или у аффилированных юридических лиц. Это суще-

ственно ограничивает рынок и может оказать колоссальное влияние на итоговую стоимость реализуемого проекта. При покупке лицензии часто обращают внимание только на ее стоимость в конкретный момент, не анализируя стоимость продукции у поставщиков из вендор-листа лицензиара, не сравнивая их цены со стоимостью МТР у альтернативных поставщиков и не проводя оценку соотношения стоимости лицензии и МТР, которые необходимо закупить в силу лицензионного соглашения у ограниченного круга поставщиков.

В результате при покупке оптимальной по ценовым показателям лицензии с экономией относительно альтернативного предложения в десятки или в лучшем случае в сотни тысяч условных единиц в дальнейшем приходится переплачивать миллионы условных единиц, производя закупку у поставщиков, фактически навязанных лицензиаром.

Не давая оценки этим факторам с самого начала, не просчитывая дальнейшие этапы, участники процесса сами себя загоняют в строго определенные рамки, попросту говоря, в тупик. По моему мнению, такие ситуации недопустимы, и одной из причин их возникновения является отсутствие экспертного заключения закупочного подразделения на этапе выбора лицензиара и обсуждения условий в закупке лицензионного соглашения.

«Честь мундира»

Разработчики проекта, как правило, не занимаются непосредственно закупкой МТР и не всегда владеют актуальной информацией по многим аспектам закупочной деятельности.

Итак, на определенном этапе реализации ИП возникает уже описанная ситуация: проект готов, утвержден, вступил в стадию реализации, но осуществить его, в т. ч. в части закупки МТР по утвержденным параметрам, невозможно ввиду существенного отклонения от утвержденных параметров.

В таком случае проект должен быть отправлен на повторное рассмотрение, но зачастую возникает ситуация, когда срок актуализации в проект не заложен. Здесь уже наблюдается гонка за показателями и сроками, а также

стремление подогнать все процессы под намеченные показатели.

Возникает конфликт интересов. Инициаторы ИП, профильные дирекции и проектные офисы как объективно, так и в силу субъективных причин настроены на реализацию проекта в заложенных параметрах, а закупочное подразделение не имеет возможности произвести закупку с сохранением утвержденных параметров – стоимости и срока.

Следует отметить, что, например, на стадии внесения материалов для утверждения ИП в инвестиционный комитет может возникнуть и обратная ситуация: закупочное подразделение, желая перестраховаться и оценивая предоставленные данные как недостаточные для полной и корректной оценки, дает стоимость закупки МТР с наценкой.

И в том и в другом случае мнения инициаторов проекта (проектного офиса) и закупщиков не совпадают. И здесь в игру вступает психология. Естественно, потратив изрядное количество времени и усилий на проделанную работу, люди начинают воспринимать ее как свое детище. Они не готовы слышать критику, даже если она справедлива. Каждая сторона стремится отстоять «честь мундира» – во что бы то ни стало защитить свой авторитет и результаты трудов.

Вместо сотрудничества во имя достижения единой цели подразделения начинают конфликтовать, вместо того чтобы помогать друг другу достичь результата, тратят время на споры. В итоге опять же срок реализации проекта увеличивается, эффективность работы падает.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

Чтобы достичь оптимального результата, закупщиков необходимо привлекать к процессу на самых ранних стадиях, когда проект еще сырой и легко поддается корректировке. Причем уже на ранних стадиях реализации инвестиционных проектов, по моему мнению, следует задействовать не только экспертов, но и других специалистов, имеющих существенный опыт работы в отрасли, способных мыслить критически и благодаря своей компетенции наименее подверженных манипуляциям на рынке.



Совместная работа инициаторов проекта и закупочного подразделения позволяет избежать многих ошибок: объединив свой опыт, они могут более эффективно прогнозировать риски и формировать перечень мероприятий, способных эти риски минимизировать. На сегодняшний день способы минимизации, предлагаемой при реализации инвестиционных проектов в части закупок МТР, зачастую носят декларативный и малоэффективный характер. В каждом конкретном проекте необходимо предусматривать конкретные, точечные меры. Сегодня мы, к сожалению, зачастую сталкиваемся с шаблонами, переносимыми из одних ИП в другие, такими как усиление контроля за сроками поставки, включение в договор ответственности за несвоевременное исполнение договора, проведение претензионной работы и проч. Такой поверхностный подход фактически не способствует снижению рисков, а скорее, наоборот, увеличивает вероятность их появления. Совместная работа на всех этапах, в т. ч. в части возможности выполнения поставщиками обязательств в срок, поможет разработать индивидуальный подход в части минимизации рисков по группам поставщиков и отдельным видам продукции. Квалифицированный закупщик более глубоко погружен в особенности своей номенклатуры, сложности ее производства, нюансы

рынка, он располагает более актуальной и достоверной информацией, знает, когда «нельзя» превращается в «возможно», и наоборот.

Если в проекте заявлены сложновыполнимые или избыточные требования, например, технические условия строго определенного изготовителя, что ограничивает конкурентную среду, квалифицированный закупщик должен сообщить об этом инициаторам проекта (проектного офиса) для внесения в проектную документацию соответствующих корректировок.

Кроме того, закупщики – своего рода проводники в мир поставщиков. Они регулярно общаются с широким кругом производителей, инициируют обсуждение новых технических и технологических решений, которые могут в конечном счете существенно повысить эффективность реализации проекта. Проектант, со своей стороны, может в кратчайшие сроки проанализировать все обстоятельства, указанные закупщиком, и принять оптимальные решения в части проектирования на всех этапах реализации проекта.

Особо хочу отметить, что, по моему мнению, крайне актуально вовлечение в проект на начальной стадии его реализации не только закупочного, но и других структурных подразделений компаний, таких как финансовые и юридические службы, отдел, отвечающий за экономическую безопасность,

подразделения, отвечающие за реализацию инвестиционных решений, пиар-службы компании, а также, при необходимости, внешние эксперты.

Тогда все участники инвестиционного процесса будут находиться в одном информационном поле, понимать методики и предполагаемые условия реализации проекта, что в дальнейшем поможет существенно увеличить скорость принятия решений и в значительной мере предупредить риски.

С моей точки зрения, процесс следует сделать общедоступным в рамках компании. С момента возникновения инвестиционной идеи все подразделения компании должны выступать с предложениями и критикой. Открытый диалог позволит выработать более эффективные идеи, обменяться опытом.

Кроме того, по моему мнению, необходимо вовлекать в работу молодых специалистов. Недавно работающие сотрудники смогут наблюдать за работой опытных сотрудников компании и перенимать их опыт. Эксперты, в свою очередь, могут применить в работе свежий взгляд и альтернативные идеи молодых коллег, поскольку в большой компании на протяжении даже порой незначительного времени в силу специфики механизма принятия решений, определенной ограниченности в рамках действующих правил регламента и большого количества информации у старожилов, что называется, замыливается глаз. Определенная зашоренность зачастую не позволяет нам увидеть простые и эффективные решения. Итак, участие закупочного и других подразделений в оценке и реализации инвестиционного проекта с самых ранних стадий позволит:

- **Экономить время** – если параметры проекта изначально согласованы с экспертом из закупочного подразделения, не нужно позже их пересматривать. Отпадает необходимость в дополнительной проработке проекта, а также в корректировке неучтенных моментов и неточностей на более поздних этапах. Все сказанное в первую очередь направлено на экономию времени и соблюдение (и возможное сокращение) общего срока реализации проекта. Как мы уже говорили, на эффективность

проекта наибольшее влияние оказывают два основных фактора – цена и срок. Увеличение срока реализации проекта даже на 10–20 % крайне негативно влияет на экономику проекта в целом;

• **минимизировать возможные конфликты между участниками инвестиционной деятельности** – вовлечение всех заинтересованных сторон с начального этапа формирования инвестиционной идеи поможет созданию команды, обмену опытом и идеями и позволит не только избежать конфликтов, но и способствовать максимальному объединению блоков компании во имя достижения единой цели, что позволяет получить максимальный эффект, в т. ч. от эффективного использования на-

ков или компетенций каждого из подразделений, вовлеченных в реализацию проекта;

• **учесть риски** – экспертное мнение закупщика позволяет более корректно рассчитать сроки и стоимость проекта. Квалифицированный закупщик знает, какое время занимает в компании рассмотрение проектов, принятие решений по ним, в т. ч. он следит за динамикой рынка, ситуацией на производстве у изготовителей МТР, анализирует и учитывает многочисленные факторы, которые могут повлиять на реализацию проекта, такие как санкционные риски, транспортно-заготовительные расходы, таможенное регулирование и многие перечисленные в статье факторы.

При возникновении существенных изменений он оперативно информирует инициатора проекта о корректировках, способных повлиять на параметры проекта. Обмен информацией между подразделениями дает возможность расширить информационное поле и включить туда всех участников;

• **избежать некорректной оценки стоимости проекта** – оценивая стоимость проекта, как мы уже говорили, закупочное подразделение часто перестраховывается, давая погрешность (наценку) в 30, а иногда даже в 50 %. Тесное сотрудничество закупщиков, инициаторов проекта и других подразделений, участвующих в организации проекта, позволяет получить максимально объективную оценку стоимости на каждом из этапов его реализации. Хотелось бы также остановиться на необходимости формирования единого информационного поля при подготовке, утверждении и реализации ИП, в т. ч. в части оценки закупаемых МТР. Мне представляется крайне целесообразным при разработке ТЭО сторонними организациями или силами подразделений компании вовлекать закупочное подразделение в данный процесс, в т. ч. в части обмена информацией о порядке разработки ТЭО, способах его расчета, обоснования, методиках и данных при его разработке.

Возможность ознакомления с проектной документацией избавит закупоч-



ное подразделение от необходимости при проверке и согласовании параметров ИП запрашивать документы, тратить время на переписку и добычу информации. Появится возможность сразу сравнивать параметры, имеющиеся у закупочного подразделения и полученные в ходе разработки проекта, в т. ч. ТЭО, которые есть в распоряжении у инициаторов проекта. Также закупщики смогут ознакомиться с методами работы коллег и подчеркнуть из их разработок что-то новое для себя. Эту информацию в дальнейшем можно будет использовать в других проектах. Кроме того, есть вероятность того, что, анализируя предоставленные коллегами данные, закупщики обратят внимание на неточности в своих собственных расчетах и подвергнут их пересмотру. Данные разработчиков ТЭО могут оказаться более достоверными или корректными, нежели у закупочного подразделения.

Открытость и обмен информацией позволят дополнять и корректировать идеи друг друга и при этом экономить значительное количество времени.

Выводы

Подведем итоги. Чтобы реализовывать инвестиционные проекты с максимальной эффективностью, по моему мнению, необходимо:

- максимально привлекать закупочное подразделение (и другие подразделения компании) к работе над проектом с момента возникновения инвестиционной идеи;
- для оценки параметров проекта выбирать закупщиков-экспертов, обладающих максимальным опытом, нестандартным мышлением;
- привлекать к работе над проектом финансовые подразделения компании, отделы экономической безопасности, юридические службы, службы корпоративной защиты, пиар-службы и другие

подразделения на самых ранних стадиях реализации проекта;

- формировать из подразделений команду с учетом человеческого фактора построения отношений между подразделениями компаний;
- поощрять обмен опытом, сделать процесс разработки полностью открытым – дать возможность любому подразделению выступать с открытой критикой и идеями;
- учитывая достаточно большой и успешный опыт компаний ТЭК в реализации инвестиционных проектов, необходимо критически относиться к привлечению сторонних экспертов к разработке ТЭО. Зачастую подразделения компании обладают всеми компетенциями и навыками для самостоятельной разработки основных параметров ТЭО, что может сократить не только издержки компании, но и, самое главное, сроки реализации проекта.

