

**Савельев А. А.**, директор автономной некоммерческой научно-исследовательской организации «Лаборатория Сервисологии»,  
директор по развитию группы компаний «Старлинк»,  
г. Москва, Российская Федерация

## О ПЕРСПЕКТИВАХ ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ SRM В ЗАКУПКАХ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ

Научная и нормативно-правовая база в области управления закупочной деятельностью на постсоветском пространстве разработана преимущественно в отношении закупок товарно-материальных ценностей. Для повышения эффективности закупок услуг как нематериальных ресурсов, и развития взаимоотношений с их поставщиками требуется адаптация существующих методов и подходов [5, с. 4].

В научных и деловых изданиях авторами применяются различные подходы к классификации закупок. Для наглядности представим их в таблице 1.

**Таблица 1 – Подходы к классификации закупок [составлено автором]**

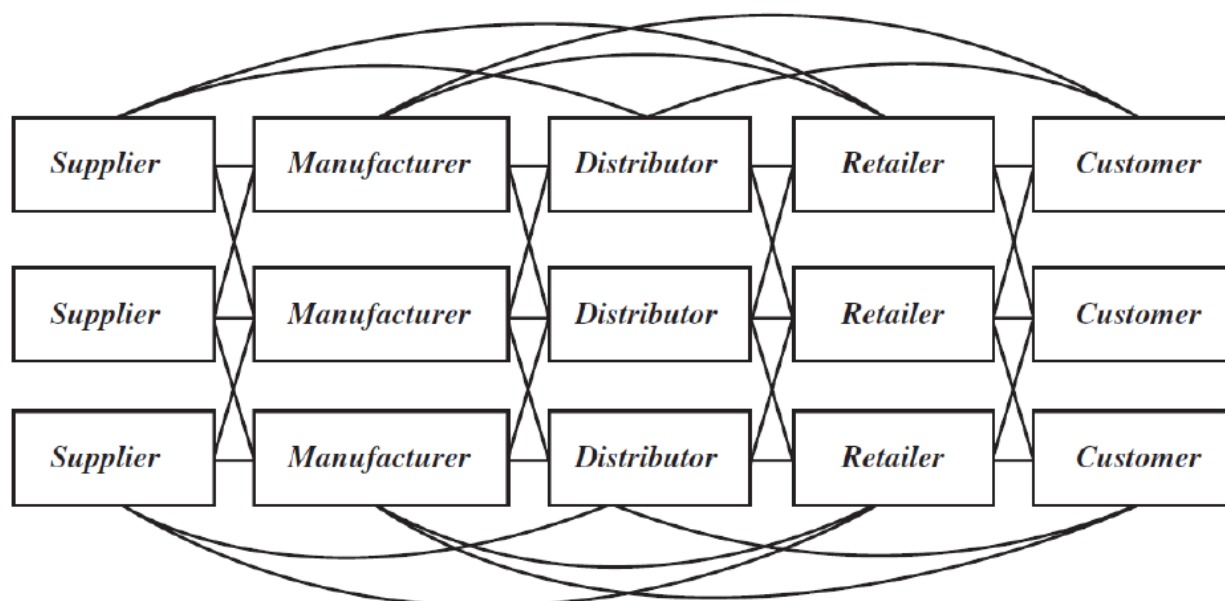
Принципы классификации	Типы и виды закупок	Авторы
1	2	3
Географический принцип	— локальные; — международные	У. Крейн (США) [9]
Принцип аффилированности поставщиков	— внешние; — внутренние	С. Гхош (Deloitte) [11]
По форме собственности компании-заказчика	— государственные; — коммерческие	Concord (США) [14] Т. Хокинс, М. Гравье, Э. Поули (США) [12] Ш. Газула, А. Вадали (Швеция) [10]
По количеству участников	— конкурентные; — неконкурентные	Вашингтонский университет (США) [15] Университет Айдахо (США) [17]
По типу закупочной процедуры / способу определения поставщика	— конкурсы; — аукционы; — запросы котировок; — закупки у единственного поставщика; — запросы цен; — запросы предложений; — редукционы, — предварительные отборы; — коммерческие отборы; — конкурентные отборы; — запросы оферт; и др.	Федеральный закон № 44-ФЗ (РФ) [3] Федеральный закон № 223-ФЗ (РФ) 2] «РТС-тендер» (РФ) [1]
По целям применения объекта закупки	— прямые (для производства основного продукта); — косвенные (остальные)	Logistiikan Maailma (Финляндия) [8]
По генезису объекта закупки	— закупки товаров; — закупки услуг	Э. Дженкинс (США) [13]

Закупки услуг как нематериальных ценностей, выделяемые как отдельный вид закупок, обладают определёнными организационными особенностями по сравнению с закупками товарно-материальных ценностей, например:

- периоды оказания услуг могут быть фиксированными либо бессрочными, в то время как сроки и этапы поставки ТМЦ оговариваются заранее;
- платежи за оказание услуг могут быть разовыми либо регулярными, в случае закупки ТМЦ сумма счёта к оплате зависит от объёма поставки;
- оценить качество услуг можно только после начала их использования, качество товара в некоторых случаях можно до начала эксплуатации – при первом осмотре;
- факты оказания услуг и поставки ТМЦ оформляются разными типами документов.

Следовательно, закупки услуг, по сравнению с закупкой товаров, обладают собственной спецификой и требуют специального планирования, бюджетирования, организации процесса и подготовки специалистов по закупкам [5, с. 13].

Наиболее широко распространённой управленческой концепцией в области закупочной деятельности является управление цепочками поставок (Supply Chain Management). Цепочка поставок включает все взаимодействующие стороны, прямо или косвенно участвующие в удовлетворения потребительского спроса: производитель, его поставщики, перевозчики, склады, розничные продавцы и покупатели. Этапы цепочки поставок схематично представлены на рисунке № 1 [7].



**Рисунок 1 – Этапы цепочки поставок [7]**

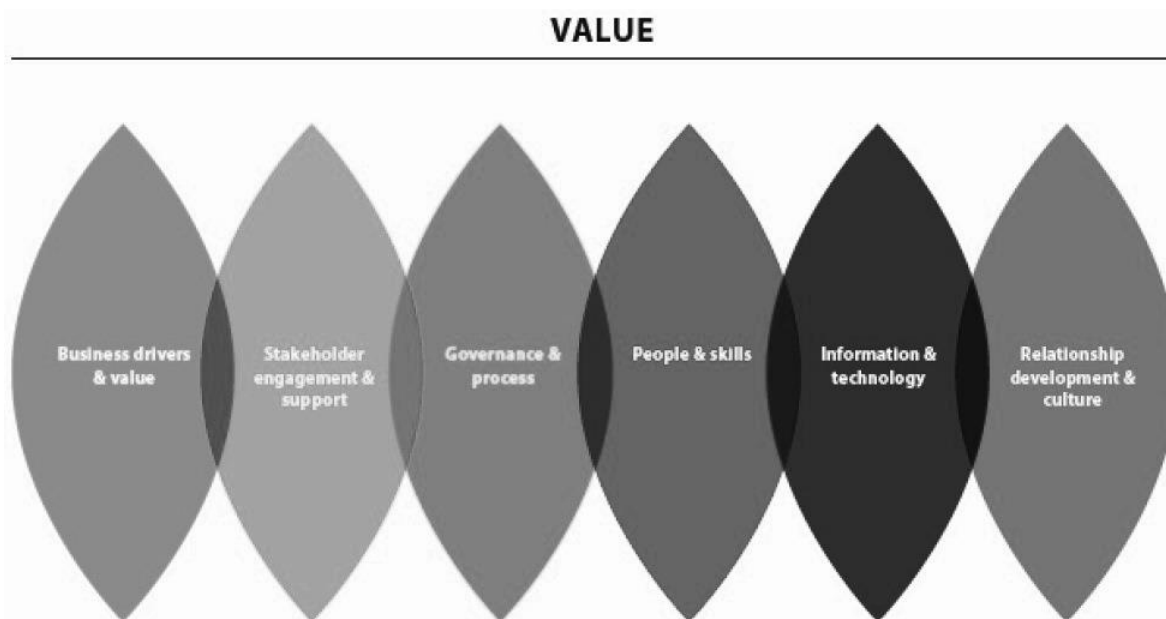
Рассматривая схему этапов цепочки поставок, можно заметить отсутствие взаимосвязи «Поставщик -> Покупатель». Это обусловлено тем, что концепция SCM рассматривает поставщиков исключительно как источник сырья, материалов, заготовок и деталей для производства товаров. Не учитываются варианты, при которых дистрибьютор может быть для производителя поставщиком логистических услуг, сеть розничных магазинов – поставщиком маркетинговых и рекламных услуг для дистрибью-

тора или производителя, и т. д. Следовательно, указанная концепция не является оптимальной применительно к организации закупок услуг как нематериальных ценностей, необходимо исследовать и адаптировать альтернативные концепции, учитывающие организационные особенности закупок услуг, представленные выше.

В качестве инструмента для решения проблем управления закупками в сфере услуг представляет интерес концепция SRM (Supplier Relationship Management – управление взаимоотношениями с поставщиками), представляющая собой практику планирования, реализации, развития и контроля взаимоотношения компании с текущими и потенциальными поставщиками [6, с. 55].

SRM включает 6 базовых элементов, представляющих ценность для бизнеса (см. рисунок № 2):

- ценностное предложение и драйверы бизнеса;
- вовлечение и поддержка заинтересованных сторон;
- управление и процессы;
- люди и компетенции;
- информация и технологии;
- развитие взаимоотношений и культура [16].



**Рисунок 2 – Базовые элементы SRM [16]**

Далее проанализируем потенциал применения положений концепции SRM применительно к управлению закупочной деятельностью на примере телекоммуникационного бизнеса.

Услуги связи являются востребованным предметом государственных и коммерческих закупок, о чём свидетельствуют многочисленные извещения о проведении закупочных процедур, публикуемые на федеральных и коммерческих электронных торговых площадках [4, с. 35].

Заказчиками услуг связи могут быть корпорации и предпринимательские структуры (рынок B2B — business-to-business), государственные учреждения (рынок B2G —

business-to-government), а также непосредственно сами операторы связи в рамках межоператорского взаимодействия (рынок B2O — business-to-operator).

Последний представляет особый интерес применительно к рассматриваемой теме, поскольку текущая сложившаяся практика закупок межоператорских услуг связи далека от идеально выстроенных бизнес-процессов: согласно проведённым исследованиям имеют место неоправданно высокие временные затраты на поиск оператора-поставщика [4, с. 37].

Базовые элементы SRM способны предложить ряд инструментов и мероприятий, направленных на совершенствование управления взаимоотношениями с поставщиками на данном рынке.

Например, в рамках базового элемента «Вовлечение и поддержка заинтересованных лиц» предлагается внедрить практику получения обратной связи «Голос поставщика». Методику и форму опроса следует разработать индивидуально для участников данного рынка. Получение обратной связи от поставщиков позволит выявить проблемные зоны, наладить более тесные отношения с партнёрами и оптимизировать внутренние бизнес-процессы.

В рамках элемента «Управление и процессы» рекомендуется внедрить систему оценки предложений поставщиков на основе адаптации методов принятия решений в условиях многокритериальности, что позволит снизить возможные производственные, финансовые и репутационные риски компании.

В соответствии с положениями элемента «Люди и компетенции» рекомендуется организовать обучение специалистов по межоператорскому взаимодействию по программе, разработанной в соответствии с принципами управления по компетенциям, что позволит сократить время адаптации специалистов при приёме на работу или переводе на новую должность.

На основе элемента «Информация и технологии» предлагается на уровне профессионального сообщества B2O внедрить информационную систему, представляющую собой единую базу запросов и предложений межоператорских каналов связи, что позволит осуществлять поиск оператора-партнёра по заданным параметрам и значительно снизить временные затраты на осуществление ежедневной рутинной работы специалистов.

Предложенные инструменты прошли экспертную оценку среди представителей российского межоператорского сообщества, а также опытное тестирование на базе одного из московских операторов связи, что позволило подтвердить целесообразность и высокий потенциал практического применения концепции SRM на рынке B2O [5, с. 20].

## Литература

1. Виды процедур: Электронная площадка «РТС-тендер» для корпоративных закупок // ООО «РТС-тендер» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://help.rts-tender.ru/articles/list?id=737>.

2. О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц : Федер. закон от 18.07.2011 г. № 223-ФЗ: в ред. от 16.04.2022 // Собрание законодательства РФ. 25.07.2011. № 30. ст. 4571.

3. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : Федер. закон от 05.04.2013 г. № 44-ФЗ: в ред. от 16.04.2022 // Собрание законодательства РФ. 08.04.2013. № 14. ст. 1652.

4. Савельев, А. А. Особенности организации закупок услуг связи на рынках B2B и B2O / А. А. Савельев // Экономика и управление: социальный, экономический и инженерный аспекты: сборник научных статей IV Международной научно-практической конференции, УО «Брестский государственный технический университет», г. Брест, 25-26 ноября 2021 г. — : Брест Издательство БрГТУ, , 2021. — С. 34–38.
5. Савельев, А. А. Развитие управления взаимоотношениями с поставщиками услуг связи на российском межоператорском рынке / А. А. Савельев // МГПУ[Электронный ресурс] – 2022. – Режим доступа: <https://www.mgpu.ru/wp-content/uploads/2022/06/Nauchnyj-doklad-Savelev-A.A.pdf>.
6. Akamp, M. Supplier management in developing countries / M. Akamp, M. Müller // Journal of Cleaner Production. – 2013. – (56). – P. 54–62.
7. Chopra, S., Supply chain management : strategy, planning and operation. 5th ed / S. Chopra, P. Meindl Pearson, 2013. – 516 p.
8. Classification of procurement. – Logistiikan Maailma [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.logistiikanmaailma.fi/en/buyingselling/procurement-and-purchases/classification-of-procurement/>
9. Crane, W. Domestic vs. International Sourcing / W. Crane // William Crane. – IndustryStar. [Электронный ресурс] – 2015. – Режим доступа: <https://www.industrystar.com/blog/2015/08/domestic-vs-international-sourcing>.
10. Gazula, S., Comparision of Public Tender Process between Sweden and India / S. Gazula, A. Kumar Vadali // Software Engineering Master Thesis. Karlskrona, Sweden, Blekinge Institute of Technology, 2012. 41 p.
11. Ghosh, S. Internal Procurement vs. External Procurement / S. Ghosh // Sujoy Ghosh. – CodingBlues, 2018. [Электронный ресурс] – 2018 – Режим доступа: <https://codingblues.com/2018/03/05/internal-procurement-vs-external-procurement/>.
12. Hawkins, T. G. Public Versus Private Sector Procurement Ethics and Strategy: What Each Sector Can Learn from the Other / Timothy G. Hawkins, Michael J. Gravier, Edward H. Powley // Journal of Business Ethics (Springer) – 2011. – (11). – P. 567–586.
13. Jenkins, A. What is Procurement? Types, Processes & Technology / Abby Jenkins // Oracle NetSuite [Electronic resource] – 2021. – Mode of access: <https://www.net-suite.com/portal/resource/articles/accounting/procurement.shtml>.
14. Private vs. Public Sector Procurement Practices // Concord Editorial. [Electronic resource] – 2019. – Mode of access: <https://www.concordnow.com/blog/private-vs-public-sector-procurement-practices>.
15. Procurement glossary : University of Washington, 2016. – 19 p.
16. Shutes M. Six pillars for successful SRM (Part 1) : State of Flux, 2016. [Electronic resource] – Mode of access: [https://www.stateofflux.co.uk/ideas-and-insights/blog/june-2016/six-pillars-for-successful-srm-\(part-1\)](https://www.stateofflux.co.uk/ideas-and-insights/blog/june-2016/six-pillars-for-successful-srm-(part-1)).
17. Sole Source Justification / Idaho State University [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.isu.edu/purchasing/purchase-ordersreqmasters/what-is-a-sole-source>.