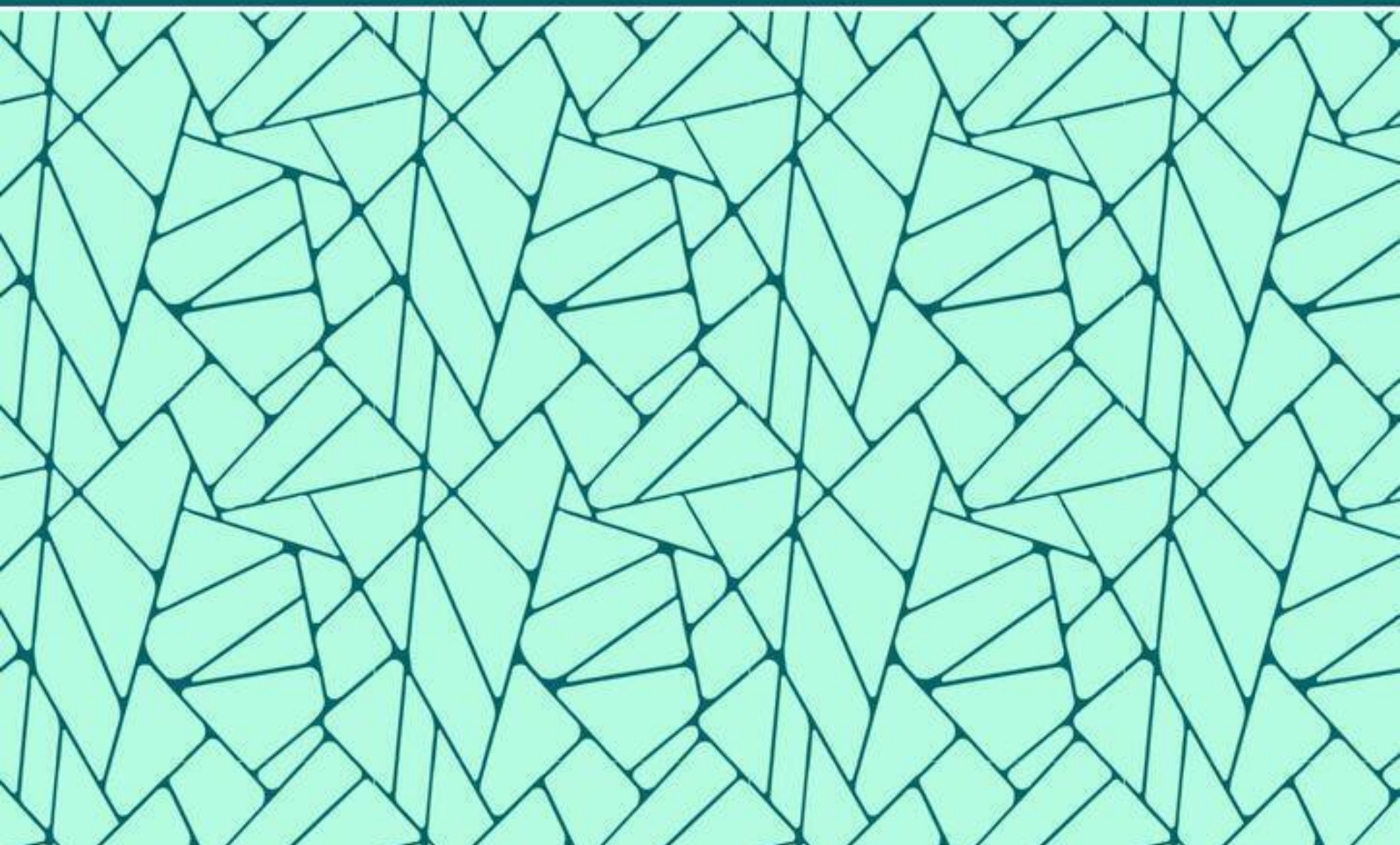
12+

В. И. Плещенко

Закупочная деятельность в условиях нестабильности: проблемы и решения



В. И. Плещенко

Закупочная деятельность в условиях нестабильности: проблемы и решения

«Издательские решения»

Плещенко В. И.

Закупочная деятельность в условиях нестабильности: проблемы и решения / В. И. Плещенко — «Издательские решения»,

Закупочная деятельность предприятия — сложный, циклический процесс постоянного взаимодействия с внешней средой. Автором анализируются и рассматриваются варианты совершенствования процесса закупок в современных условиях, когда глобальная нестабильность последних лет постепенно формирует на товарных рынках новую реальность. Издание предназначено для широкого круга читателей, интересующихся тематикой логистики, закупок и внешней торговли.

© Плещенко В. И.
© Издательские решения

Содержание

Введение 6
1. Об управлении контрактными отношениями в условиях глобальной нестабильности 7
2. Изменение соотношения сил в паре «поставщик-потребитель» как следствие нестабильной внешней среды 11
3. Альтернативные модели товародвижения в условиях санкций (на примере параллельного импорта и «челноков») 17
Конец ознакомительного фрагмента. 19

Закупочная деятельность в условиях нестабильности: проблемы и решения

В. И. Плещенко

© В. И. Плещенко, 2026

ISBN 978-5-0071-6243-2
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Начало 2020-х годов оказалось сложным периодом не только для процесса закупок, реализуемого в интересах производственных компаний, но и для логистической деятельности в целом. Выстраивавшиеся десятилетиями цепочки поставок товарно-материальных ценностей между странами и континентами были либо разорваны, либо столкнулись с довольно серьезными испытаниями на прочность. Многие ранее успешно функционировавшие (и долгое время казавшиеся надежными) модели стратегического коммерческого взаимодействия не выдержали происходящих потрясений.

Последствия эпидемии коронавируса, кризисные явления в мировой экономике, широкомасштабные санкции, остановка движения товарных потоков между странами Запада и Россией как следствие украинского кризиса, дестабилизация военно-политической обстановки на Ближнем Востоке привели к образованию новой реальности на продуктовых рынках, значительно изменившей баланс сил в отношениях между отдельными группами поставщиков и потребителей.

Как известно, изучение актуальных условий функционирования хозяйствующих субъектов, обобщение получаемого в результате повседневной работы практического опыта являются важной задачей для представителей экономической науки и специалистов из различных сфер бизнеса. Одним из результатов проводимого анализа обстановки становятся управленческие решения о корректировке стратегии и тактики работы компаний на рынке, применении новых схем товародвижения и способов организации закупочной деятельности в интересах производства.

Несмотря на столь значимые трансформации, основная задача процесса закупок в промышленной компании остается неизменной: своевременное приобретение необходимой продукции требуемого качества по экономически обоснованной цене. Поэтому результаты работы специалистов по закупкам все так же влияют на стабильность и ритмичность функционирования производственного предприятия, в значительной степени определяя показатели себестоимости готовой продукции. Вместе с тем достижение целей по повышению эффективности бизнеса, сдерживанию роста издержек зависят и от избранной компанией политики по взаимодействию со своими ключевыми поставщиками.

И здесь следует отметить, что в большинстве случаев предприятия самостоятельно определяют форму и содержание основных документов, регламентирующих закупки. В то же время довольно многочисленный массив хозяйствующих субъектов в своей текущей работе должен следовать духу и букве специального законодательства (такого как закон №223-ФЗ о закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц или закон №275-ФЗ о государственного оборонном заказе). При этом частые корректировки нормативной базы также являются значимым элементом нестабильности для хозяйствующих субъектов.

Указанные обстоятельства во многом определяют методы и инструменты, используемые для реализации закупочной деятельности, но в любом случае, необходимо исходить из того факта, что сегодня условия работы существенно изменились, поэтому методологию закупок необходимо кардинальным образом пересматривать, в том числе преодолевая влияние сил инерции, и избегая стереотипного мышления. Именно об этом и пойдет речь далее, на страницах данной книги[1].

[1] Последующие главы книги написаны на базе опубликованных в 2012—26 гг. статей, дополненных и актуализированных [65—78].

1. Об управлении контрактными отношениями в условиях глобальной нестабильности

Одной из начальных точек в цепи глобальных проблем в области логистики и закупок стал кризис мировой системы транспорта в 2020—2021 гг. Возникшие сложности затронули множество крупных промышленных компаний, а в особенности предприятия, сильно зависящие от производителей (субпоставщиков), расположенных в Китае и странах Юго-Восточной Азии. И для большинства рыночных игроков эти негативные перемены оказались весьма неожиданными. В аналитических обзорах того времени говорилось, что промышленные потребители как в России, так и в Европе слишком долго играли в поставки по модели «точно в срок», которые в новых условиях стали невозможными [60]. Кризис продемонстрировал высокую уязвимость цепей поставок, ориентированных на доставку по принципу «бережливого производства» из стран с более низкой заработной платой, в условиях, когда любое нарушение системы международных перевозок[2] становится значительной проблемой [12].

Снабжение в рамках привычных схем стало либо неосуществимым, либо предполагало ведение крайне рискованной игры. Для выхода из сложившейся ситуации бизнесу приходилось выбирать между не самыми желательными вариантами: существенным увеличением запасов (т.е. отвлечением оборотных средств) и остановкой производства.

Между тем маховик событий лишь продолжал раскручиваться. Разгоравшаяся с начала 2020 года пандемия коронавируса также оказала значительное влияние на производственно-хозяйственную деятельность. В результате возникли эффекты второго, а то и третьего порядка, когда уже не только непосредственное воздействие эпидемии дезорганизовало транспортно-логистическую сферу, а ее последствия, прямые и косвенные, становились причиной сбоя механизма глобальных перевозок и обнажали проблемы, предпосылки которых были созданы в «доковидные» времена.

Еще одним важным последствием глобальной разбалансированности механизмов поставок стали сложно предсказуемые скачк*и* цен. Краткая хронология событий, определивших такую рыночную конъюнктуру, выглядела следующим образом. В 2020 году приостановка экономической активности в мире, заморозка многих проектов из-за антиковидных ограничений привели к резкому сокращению предложения на рынках. Как следствие значительно сократились товарные потоки между странами и континентами. После того как первоначальное шоковое состояние у рыночных игроков прошло (в мире поняли, что коронавирус пришел не на один день), началось постепенное восстановление производства и оживление экономической активности. При этом бурный рост выпуска товаров в Китае, как в одной из крупнейших экономик мира, резко увеличил спрос на сырье и привел к повышению цен на материалы. К примеру, в течение 2021 года значительно выросла стоимость ключевого промышленного сырья (хлопок, целлюлоза, древесина, металлы и др.).

Вместе с тем правительство Китая в 2021 году продолжило проведение ранее анонсированной политики по снижению энергоемкости производства и улучшению экологической ситуации в стране (при параллельно заявленном стремлении построить общество благополучия). Похоже, власти Китая в тот момент решили, что для достижения цели следует не наращивать выпуск товарной продукции, а продавать меньший объем, но уже за б*о*льшие деньги. Так, по данным статистического ведомства КНР, прибыль химической индустрии страны выросла за январь — август 2021 г. на 145% [85]. Отметим, что определенную роль в этом результате сыграла приостановка работы значительной части нефтехимических предприятий на юге США

[2] Когда застрявший в Суэцком канале контейнеровоз на некоторое время заблокировал движение.

из-за природных катаклизмов (холодной зимы 2021 г.), усилившая дефицит на рынке материалов [26].

Произошедшее стало катализатором значительного роста цен на продукцию химической промышленности. Более того, в начале 2022 года ситуация усугубилась приближением масштабных событий, таких как Новый год по китайскому календарю и зимние Олимпийские игры, в преддверии которых в КНР ожидалась приостановка работы ряда производственных предприятий.

Также покупатели не смогли вовремя вывезти закупленную продукцию ввиду ограниченных возможностей логистической инфраструктуры, нехватки тары у перевозчиков и доступных мест на кораблях для погрузки контейнеров. Средний рост стоимости перевозок в течение 2021 года составил около 40%, став весьма чувствительным для бизнеса [25]. Заключение и исполнение контрактов (особенно рассчитанных на неоднократные поставки) в таких условиях вело к принятию завышенных рисков.

И, наконец, свою роль в умножении рисков и росте цен сыграли санкции в отношении поставок российского сырья и материалов, лихорадочно вводимые Западом после начала специальной военной операции (СВО) в начале 2022 года.

Сложившиеся в тот момент условия функционирования цепей поставок можно назвать критическими. Что это означает на практике? Ответ будет следующим: подвижность и сложность факторов внешней среды, влияющих на рыночное поведение хозяйствующих субъектов, ведут к тому, что сторона сделки оказывается не в состоянии выполнять условия ранее заключенного контракта, поскольку либо нет свободного объема, либо фактические сроки поставки значительно возросли и т. д. Данные ситуации характерны не только для производства относительно простой продукции, такой как химикаты (глицерин, полимеры, диоксида титана и пр.), но и более сложных товаров — электродвигателей и электроустановок. Известно, что резкий рост цен на металлы, пластмассы, микросхемы и прочие компоненты ускорил удорожание производства электронной продукции, автомобилей и других транспортных средств.

В связи с этим вспомним о базовых параметрах (или основных условиях) контрактов [67—68]. Наиболее значимыми из них выступают предмет договора, цена ресурса, срок и объем поставки. В современной экономике потребители и производители довольно редко взаимодействуют между собой непосредственно, в основном договоры купли-продажи ресурсов на глобальных рынках заключаются между промежуточными игроками в цепях поставок, т.е. торговыми агентами, маржа которых определяется разницей между ценой продажи и ценой покупки товара. В условиях относительной стабильности на рынке процесс торговли идет довольно гладко. Но когда о спокойной обстановке говорить не приходится, то возможно, что в течение срока изготовления заказанной продукции ее фактическая себестоимость изменится так, что сделка для одной из сторон станет невозможной.

Следовательно, при заключении контракта необходимо говорить с будущим деловым партнером не только о цене ресурса, но и о горизонте планирования цены, который может иметь два значения: плановое и фактическое. Этот горизонт будет некой точкой на оси времени, которую стороны сделки установили для себя с целью упорядочивания процесса пересмотра параметров. Плановое значение горизонта планирования цены в идеале должно быть больше срока поставки. Однако в новых реалиях, когда срок поставки по уже заключенным сделкам часто оказывается выше горизонта планирования цены (и это происходит на фоне взрывного роста цен), велика вероятность срыва не только будущего, но и действующего контракта.

В условиях дефицита отдельных товаров и усложнения доставки компонентов сроки поставок на рынке существенно возрастают, а проблема неисполнения договоров набирает обороты. Возникшая неопределенность передается дальше по цепям создания стоимости. Проблема умножается, в итоге доходя до наиболее крупных потребителей (в том числе исполни-

телей заказов по государственным контрактам), деятельность которых, в отличие от мелких компаний, заключена в жесткие рамки регламентов. Эти рыночные игроки уже не имеют возможности вольно изменять условия сделок. Но также они не могут остановить работу и понести чувствительные репутационные потери. Это обстоятельство вынуждает их искать варианты компромисса с поставщиками, идти на частичные уступки. В результате падает экономическая эффективность крупных предприятий, ухудшается финансовая отчетность, организации сталкиваются с проблемой недостижения плановых показателей работы, а в масштабе государства усиливаются инфляционные процессы. Конечно, можно попытаться принудить контрагентов к исполнению контрактов на ранее оговоренных условиях, но не факт, что данные усилия будут успешными. Большинство компаний, принадлежащих к сфере малого или среднего предпринимательства, либо будут до последнего защищаться в судах, аргументируя тем, что они оказались в безвыходной ситуации, либо предпочтут уйти с рынка и ликвидировать бизнес.

Поскольку глобальный политико-экономический кризис все еще продолжается, необходимо обозначить доступные варианты решения проблемы. Они могут быть следующими:

1) единовременная закупка больших партий необходимых ресурсов и их складирование на собственных или арендованных площадках (с учетом срока годности);

2) авансирование поставок (вплоть до 100% стоимости) в момент заказа, а также параллельное страхование рисков неисполнения контрактов.

В то же время стоит констатировать, что оба варианта увеличивают совокупные издержки процесса товародвижения, что отражается на экономических показателях.

Для отношений сторон привычными становятся ситуации, когда при контрактном взаимодействии сложно обеспечить тождественность двух величин: горизонта планирования цены ($Г_ц$) и срока поставки ($T_п$). Очевидно, что нестабильность и неопределенность могут нарастать в рамках некоторого периода времени: $\Delta = (T_п - Г_ц)$.

При исполнении ранее заключенных контрактов период Δ является промежутком нестабильности, нахождение в пределах которого требует принятия определенных решений с целью снижения потенциального ущерба взаимоотношениям и деловой репутации. И здесь возможны два сценария действий сторон.

1. *Минимизация длительности периода неопределенности* ($\Delta \to 0$). Данный сценарий в целом довольно эффективен, однако есть нюансы.

Во-первых, реализация сценария ведет к переходу отношений из долгосрочных в краткосрочные (т.е. к классическому контракту). Кроме того, этот вариант означает закупку сырья по спотовой модели (ситуация, когда $Г_ц = T_п$). Понятно, что на свободном рынке, как правило, имеется определенное число средних и мелких поставщиков, готовых поставить сырье кому угодно. Они могут быть независимыми торговыми агентами, либо уполномоченными представителями (дилерами) производителей. В силу достаточной организационной гибкости данные фирмы-посредники имеют возможность предлагать более выгодные цены на разовые поставки, чем производители по долгосрочным соглашениям (справедливо для ситуации со стабильными ценами).

Товар, который может быть моментально продан, появляется на рынке по ряду причин, например, из-за того, что у крупных производителей периодически возникают излишки произведенной продукции либо на складах образовались неиспользованные ресурсы, от которых срочно необходимо избавиться. В то же время наличные объемы продукции, которые могут быть предложены в конкретный момент времени, ограничены и не всегда удовлетворят потребность клиента, особенно если это крупная производственная компания. В связи с этим мелкие продавцы могут быть склонными к спекуляциям и менее щепетильными в вопросах поддержания качества. Следовательно, данный сценарий не лишен недостатков, в числе которых следует упомянуть рост трансакционных издержек, повышение трудоемкости, а также возможное ухудшение отношений с традиционными партнерами.

Во-вторых, в случае, когда горизонт планирования цены больше срока поставки ($Г_ц > T_п$), возможен иной вариант развития событий. На взгляд автора, пока не следует рассматривать варианты длительных контрактов, поскольку нынешняя ценовая конъюнктура крайне переменчива и никто не может достоверно спрогнозировать, до какого момента стоимость ресурсов будет изменяться. Пытаться фиксировать цены на горизонте планирования, существенно превышающем увеличенные сроки поставки, было бы весьма неразумным шагом. Безусловно, трансакционные издержки из-за частого оформления краткосрочных сделок возрастут, но вариант будущей переплаты за ресурс при резком падении цен на рынке имеет более фатальные последствия для финансового результата компании.

2. *Программирование действий сторон в период неопределенности* (Δ) *с целью ее снижения*. В условиях крайне нестабильной рыночной конъюнктуры не является выходом и иной популярный сценарий обеспечения прогнозируемых параметров сделок. Он предусматривает привязку возможности совершения действий в рамках контракта либо к истечению установленного периода времени (например, квартала или полугодия), либо к определенному изменению во времени значений общепризнанных, относительно независимых измерителей, в частности биржевых котировок или интегральных ценовых индексов. Очевидно, что данный вариант может соответствовать принципам построения длительных партнерских отношений между крупными стратегическими партнерами, но для других типов взаимодействия он не является подходящим. Динамика и частота ценовых колебаний так велики, что говорить о надежной фиксации параметров сделки по совместно выработанной формуле пока не приходится. Если товар есть на складе и покупатели готовы взять его сегодня, невзирая на стоимость, то формула цены не будет иметь большого значения.

Кроме того, возможно обострение еще одной проблемы, связанной с общим снижением качества в рамках цепей поставок. Это падение будет вызвано тем, что, не получив своевременно на рынке необходимое сырье (материал, компонент), производственные фирмы будут пытаться заменить его аналогом или комбинацией веществ (дающих схожий качественный эффект). В таком случае практически неизбежны сбои в технологической цепочке, поскольку любой новый продукт требует времени на адаптацию оборудования и персонала к его применению. Конечно, этот пример относится далеко не ко всем отраслям производственной сферы. Допустим, проблему нехватки микроэлектронных компонентов (микропроцессоров), периодические беспокоящую многих производителей, не решить никакой заменой. В случае технического сбоя поставок остается только дожидаться возобновления роста полупроводниковых кристаллов у субпоставщиков в требуемых объемах.

Таким образом, компании продолжают сталкиваться с проблемой обеспечения производственных нужд, что требует постоянной коррекции стратегии и тактики снабжения. При этом невозможно сказать, сколько еще продлится период нестабильности и когда участники рынка смогут снова вернуться к более длинным горизонтам планирования цен и поставок. Тем более, что в последнее время произошло значительное смещение соотношения переговорных сил сторон, о котором пойдет речь в следующей главе.

2. Изменение соотношения сил в паре «поставщик-потребитель» как следствие нестабильной внешней среды

Как известно, в социально-экономических системах многие процессы носят циклический, повторяющийся характер. К примеру, экономический рост следует за стагнацией и спадом, процессы централизации в компаниях сменяются децентрализацией, а после огосударствления собственности через некоторое время происходит приватизация имущества. Таким образом, в различных сферах экономической деятельности поочередно меняются условия игры (что в целом соответствует основным законам диалектики). Не является исключением и закупочная (снабженческая) деятельность в России, где в последнее время также произошла примечательная «смена вех».

Сперва остановимся на предыстории вопроса. Несмотря на глобализацию и активное развитие средств электронной коммерции (которые, на первый взгляд, должны способствовать вовлечению участников в процедуры закупок) в последние десятилетия многие крупные потребители осознанно ограничивали число активных поставщиков. В зарубежном издании «The McKinsey Quarterly» констатировалось, что меньшее количество поставщиков означает б***о***льшие объемы закупок в среднем на одного контрагента, стимулируя снижать цены [110, с. 33—34]. Также при таком сценарии уменьшаются трансакционные издержки [100, с. 33—34][3]. Поэтому такой западный ученый как Ф. Уэбстер отмечал, что «в условиях внедрения промышленными компаниями системы обеспечения производства ресурсами по принципу „точно в срок“ и ускоренной обработки заказов все большее распространение получала процедура закупки у единственного источника» [106, с. 37].

Зарубежный взгляд на организацию закупочной деятельности оказался востребованным и в «досанкционной» России. Этому способствовало и то обстоятельство, что многие крупные западные компании, с которыми активно сотрудничали отечественные потребители, в начале XXI века практиковали комплексный, сервисный подход. Этот сценарий работы предполагает, что помимо продажи основных товарно-материальных ценностей (оборудование, технологические материалы) контрагенты поставляют клиентам вспомогательные (сопутствующие) товары, необходимые для повседневной эксплуатации, а также оказывают различного рода сервисные услуги, проводят обучение и консультации. Понятно, что потребители довольно крепко привязывались к таким деловым партнерам. Взамен комплексные поставщики шли навстречу покупателям, предлагая привлекательные условия приобретения: фиксировали цены, поставляли товары на условиях оплаты по факту, практиковали выплату различных бонусов за годовые объемы (к примеру, в виде кредит-ноты) и т. д. и т. п. Но реальные события продемонстрировали: считавшиеся партнерскими отношения не гарантируют надежного снабжения при резком изменении социально-политической обстановки, особенно на международной арене.

Для начала сделаем краткое введение в теорию вопроса. Взаимодействие участников будущей сделки предполагает, что дискутируя за условным столом переговоров, обе стороны, как правило, идут на взаимные уступки, чтобы найти точку согласия. Но если поставщик не готов на компромисс, то он отказывается от участия в процедуре закупок, либо не соглашается с условиями договора, выставляя встречные требования с целью переложить ответственность. Согласно Ф. Уэбстеру, «этап переговоров — наиболее длительный, он также является важным

[3] Так бывает не всегда. В практике промышленных закупок известно понятие «цены переключения» на нового поставщика, в которую включаются дополнительные затраты покупателя на обучение персонала, приобретение вспомогательного оборудования, техническую поддержку и т. д. [24, с. 9].

регулятором отношений между сторонами, в то время как сама продажа (реальная сделка) становится всего лишь важной точкой на протяжении маркетингового процесса» [106, с. 30].

Исходя из современных представлений о характере отношений, взаимодействие сторон сделки не описывается игрой «с нулевой суммой»[4], поэтому находящиеся по разные стороны рыночные игроки не являются антагонистами. До последнего времени считалось, что поставщики и потребители должны быть изначально нацелены на длительное взаимовыгодное сотрудничество, позволяющее обеим сторонам сделки извлекать из нее пользу. В то же время на рынках наблюдаются разнонаправленные процессы, выражающиеся в параллельном соперничестве и сотрудничестве поставщиков и потребителей.

При этом в паре «поставщик — потребитель» имеется разграничение, а именно: в переговорном процессе участвуют более сильная и более слабая сторона. Кроме того, участники коммерческого процесса могут быть как активными, так и пассивными. При этом пассивная сторона отношений необязательно слабая. Предположим, что сильный поставщик может стать пассивным на рынке, поскольку портфель заказов на продолжительный период уже сформирован и у него нет особого интереса к расширению спектра клиентов в текущий момент. С другой стороны активный потребитель оказывается в определенный момент времени условно слабым, поскольку он попал под торговые ограничения и в настоящее время не может в полную силу использовать свой коммерческий потенциал. Следовательно существуют различные комбинации базовых сценариев рыночного поведения, когда поставщик и потребитель имеют четыре возможных варианта: «активный — сильный», «активный — слабый», «пассивный — сильный», «пассивный — слабый».

То, по какому сценарию будут развиваться отношения конкретных поставщиков и потребителей находится в прямой зависимости от предмета сделки, ее объема, текущей структуры рынка и совокупности иных внутренних и внешних факторов. В принципе к вышесказанному можно добавить еще одну градацию, в дополнение к оценке активности: заинтересованный участник процесса и незаинтересованный. Эти обстоятельства в итоге предопределяют рыночную власть, возможное влияние на факторы ценообразования того или иного участника коммерческого взаимодействия.

Противоречивость отношений на товарных рынках наблюдалась всегда, однако она не носила антагонистического характера, а конфликтные ситуации разрешались путем переговоров. Не секрет, что до недавнего времени российские потребители были в основном ориентированы на поставки зарубежного (а именно западного) оборудования и материалов. Продавцы западной продукции также считали Россию весьма выгодным развивающимся рынком, в связи с чем возникающие в процессе взаимодействия сложности в отношениях нивелировались за счет заинтересованности сторон в заключении новых контрактов. Наличие большого числа поставщиков, предлагавших продукцию со ставших традиционными товарных рынков, являлось важным мотивирующим фактором. И наконец, дополнительными стимулами становились растущая конкуренция с производителями из стран Азии, а также постепенно расширяющаяся практика импортозамещения в России. Таким образом, функционировавшие на нашем внутреннем рынке западные поставщики в целом вели себя довольно покладисто. До поры до времени они соглашались с условиями покупателей, взамен получая выгодные долгосрочные контракты. Более того, именно к приобретению товаров западного происхождения традиционно стремились отечественные промышленные потребители (традиция была заложена во времена СССР, либо еще раньше — в Российской Империи[5]). Издавна сложилось мнение, что взаимо-

[4] Тип игры, в которой выигрыш одного участника всегда означает проигрыш другого.

[5] По данным С. Ю. Глазьева не менее 1/3 гражданских потребностей Российской Империи в машинах, оборудовании, аппаратах и приборах удовлетворялись из-за границы [19, с. 220]. К сожалению, в XXI веке зависимость от импортных поставок только возросла, к примеру в досанкционном 2021 году примерно 50% от российского импорта составили машины и оборудование [91, с. 170—171].

действие с европейцами выгоднее для наших промышленников. Западные поставщики могли поставить товар быстрее, он был качественнее и зачастую дешевле российских аналогов (если они были) [58, с. 76—77]. О рисках же в большинстве случаев предпочитали не задумываться, считая, что капиталисты не так глупы, чтобы себе вредить[6]. Однако в условиях «смены вех» развитие собственных компетенций в промышленной сфере, обретение технологической независимости становятся основой устойчивости развития страны, достижения ее экономической безопасности [79, с. 39]. А вот цена пребывания в благодушии по отношению к «партнерам» с Запада оказалась довольно высокой.

Если говорить об иных особенностях российского рынка, то отметим установление на нем с начала 2000-х годов власти покупателей, особенно проявившейся в контексте высокой потребительской активности крупных инфраструктурных и промышленных компаний. Данные корпорации не только закупали товары, работы, услуги, но и активно выстраивали собственные закупочные системы, развивали технологии проведения конкурентных торгов, внедрения электронных закупок[7].

У покупателей имелись в распоряжении достаточные денежные средства и амбициозные закупочные планы, привлекавшие поставщиков. Вследствие растущего спроса на рынке число активных игроков планомерно возрастало. А движимые рыночной конкуренцией, продавцы были готовы работать, принимая условия игры покупателей.

Так продолжалось примерно до 2020 года, пока не наступили обстоятельства, описанные в главе 1. Не повторяя уже ранее сказанное, особо отметим следующее. Российские предприятия, попавшие под западные ограничения после начала СВО, потеряли возможность торговать напрямую в иностранной валюте (доллары, евро и пр.), лишились поставок расходных материалов и запасных частей, в том числе по гарантии. Из нашей страны «сбежали» всемирно известные поставщики, с кем были заключены долгосрочные контракты по принципу «жизненного цикла». Не теряет остроты проблема блокировки средств в валюте за рубежом по тем или иным основаниям [6, с. 321—322]. Возникшие препятствия коснулись не только конечных потребителей, но и многочисленных компаний-посредников, обслуживающих товародвижение.

В результате российские поставщики продукции, долгие годы работавшие с западными компаниями в качестве их торговых представителей, были вынуждены прекратить исполнение договоров со своими покупателями, поскольку они столкнулись с отказами западных контрагентов от реализации сделок, либо условия работы на внешних рынках стали совершенно неблагоприятными (или сопряженными со значительными рисками). Беспрецедентный характер санкций определяется сочетанием официальных действий недружественных стран и инициативных решений частных компаний об отказе от сотрудничества с российскими контрагентами [38, с. 69—70].

Необходимость полноценной замены дискредитировавших себя западных поставщиков, поиска альтернативных товаров в странах Азии и Латинской Америки давно очевидна каждому разумному гражданину. Особую государственную значимость получили проекты по организации новых производств на территории России с целью ускоренного импортозамещения. Но эти процессы не могут происходить в реальных условиях так быстро, как хотелось. Например, Н. М. Абдикеев, оценивая ситуацию, полагал, что «для перестройки структуры производства и углубления импортозамещения необходимо минимум 3—4 года» [1, с. 211]. Поэтому в любом

---

[6] Но, как показала практика, многие западные компании самостоятельно прервали сотрудничество еще до введения официальных ограничений, в порядке частной инициативы [49, с. 38].

[7] Здесь мы исходим из предпосылки, что покупатели крупнее и сильнее компаний-поставщиков, при этом понятно, что на рынке возникают и иные ситуации. К примеру, ранее упомянутые западные поставщики комплексных решений часто являлись довольно крупными корпорациями. Однако для текущей работы они использовали региональную сбытовую сеть в виде дочерних компаний либо торговых посредников (дилеры, дистрибьюторы).

случае произошедшие события ведут к более длительным срокам реализации проектов у промышленных компаний, а также заметно возросшим трансакционным издержкам.

С целью иллюстрации происходящих на рынке изменений обратимся к одной из ранее опубликованных работ [69, с. 55]. Представим, что зависимость между трансакционными издержками (TC) и объемом сделки (V) является линейной. Далее отложим по оси X объем сделки, а по оси Y трансакционные издержки участника закупочной процедуры. Величина этих издержек зависит от совокупности исходных требований, заложенных организатором в условия отбора (с целью защиты собственных интересов). Функция TC представляет собой линейное уравнение вида: $TC = k*V + p$

Угловой коэффициент k зависит от условий закупки, помогая оценить, на какой процент от суммы сделки должна увеличиться (или уменьшится) цена. Это зависит от того, какой знак стоит перед коэффициентом: «+» или «-». А число p характеризует дополнительные затраты, которые понесет участник закупки для обладания данными об её параметрах (без них он не сможет принять финальное решение о своем участии)[8].

Если с помощью линейной функции изобразить прямые S (supplier) и C (customer), то они отобразят возможные сценарии проведения закупки: для поставщика и потребителя соответственно. К примеру, возможна ситуация, когда потребитель ожидает б***о***льшие затраты со стороны продавца, чем тот готов понести. Однако поставщик не готов взять на себя такие обязательства и подписать контракт. Для обеих сторон это будет игра «с нулевой суммой», поэтому прямые линии (в данном случае C и S) не пересекаются. И скорее всего такая закупка будет безрезультатной.

Но стороны могут найти компромиссное решение в данной ситуации (Вариант №2). Это происходит, если поставщик (в силу заинтересованности) согласен понести на начальном этапе сотрудничества даже б***о***льшие затраты, чем анонсировал ему организатор закупки. В то же время он исходит из условия, что в дальнейшем эти издержки снизятся. Поэтому линии C и S пересеклись в точке (TC_e, V_e), ставшей точкой равновесия.

Вышеуказанная ситуация наблюдалась в течение довольно длительного времени, но после событий 2020—2022 гг. обстановка существенно изменилась. Стороны S и C вынужденно поменялись местами. Такой покупатель еще частично живет прошедшим днем и не видит все возникшие в новых условиях трансакционные издержки, поэтому его желаемая линия C теперь находится ниже. В свою очередь поставщик S (будь он производитель или посредник), зная свои риски и затраты, более не готов работать с потребителями по старой модели бизнеса.

Исходя из новой реальности и возросшей переговорной силы поставщиков, трансформировался и вариант с достижением согласия сторон. Страдающему от дефицита ресурсов покупателю важно получить товар как можно скорее, поэтому он готов заплатить больше, покрывая практически любые трансакционные издержки продавца и компенсируя ему возможные риски.

Можем констатировать, что ситуация на рынке коренным образом поменялась. В особенности это касается трансграничной торговли. Деньги у большинства российских покупателей по-прежнему имеются, да и потребности в товарах, работах и услугах тоже никуда не исчезли. Но основная проблема заключается в том, что на эти деньги уже нельзя купить то, чего хочется. И компании начали это осознавать, хотя по инерции еще предпочитали западное оборудование (желательной считали такую покупку 72% опрошенных в конце 2023 года компаний) [46]. Но одновременно покупатели стали учитывать существующие реалии при планировании инве-

[8] Например, цена подписки на специализированную рассылку информации, тематическое издание, регистрационный сбор на электронной платформе, подготовку и подписание соглашения о неразглашении, посещение выставки, в рамках которой предлагается провести коммерческие переговоры и т. д.

стиций[9]. По данным проведенных опросов за период с августа 2022 по август 2023 года доля предприятий, планирующих приобретение европейского оборудования, снизилась с 55% до 9%, а станки из США и Японии в планах закупок практически не фигурировали [46].

В изменившихся условиях потребителю важно не только найти надежного поставщика, но и одновременно уговорить его привезти (или изготовить) продукцию на более или менее приемлемых условиях. И если пользоваться ранее введенной терминологией, то даже активный покупатель в такой ситуации может быть квалифицирован как «слабый», поскольку лишь желания купить и наличия средств для успешного заключения сделки уже недостаточно. В особенности это касается импортных товаров, в том числе находящихся под западными санкционными ограничениями. Конечно же, оставшиеся на рынке продавцы и покупатели не являются антагонистами, они по-прежнему ценят сотрудничество, но для потребителя это сотрудничество сегодня означает намного б***о***льшую цену, чем вчера. Так что получается, что в России на смену эпохе власти покупателя пришло время доминирования поставщиков. В чем же заключаются основные проявления рыночной власти со стороны продавцов?

1. Поставщик сегодня чувствует себя намного свободнее в плане ценообразования и в ряде случаев может настаивать на любой цене, невзирая на какие-либо статистические данные прошлых периодов, ссылки на рыночную конъюнктуру, биржевые индексы и т. п. Если покупателю не нравится цена или условия сделки, то ему могут возразить: «Попробуй привези (выкупи, изготовь и т.д.) товар самостоятельно, если сможешь».

2. Теперь продавцы могут активнее предлагать товары с изъянами, вещи бывшие в употреблении, а также восстановленные. Причем сбывать их будут по цене новых и без предоставления привычных гарантийных обязательств. И возмущаться клиенту уже не стоит, поскольку если товар ходовой, то за воротами склада может выстроиться условная очередь из других покупателей, готовых купить и такое (в зависимости от товарной номенклатуры).

3. Сильный поставщик уже не хочет играть по правилам покупателя. Это значит, что завлечь поставщика на электронную торговую площадку, предложить посоревноваться с другими участниками в рамках регламентированных конкурентных торгов будет намного сложнее. Со стороны потребителя необходим поиск компромиссных решений, могущих заинтересовать (или хотя бы не отпугнуть) поставщика.

4. Различные долгосрочные формулы ценообразования, опционы и т. п. инструменты упорядочения взаимодействия в паре «продавец — покупатель» сегодня оказываются неработоспособными. Желаемый товар есть в продаже сегодня, но уже завтра его может и не оказаться. Горизонт цены длительностью более чем один квартал стал практически недостижим.

Так что потребителям рекомендуется учитывать произошедшую «смену вех» при формировании новой стратегии и тактики закупок. Обновленные документы должны учитывать изменившуюся ситуацию на рынке, акцентировать внимание на описании (формулировании) производственных потребностей с учетом отсутствия западных материалов и технологий в обозримом будущем (5—10 лет минимум), а также предоставлять профильным руководителям достаточные полномочия при деловых коммуникациях с поставщиками, чтобы обеспечить гибкую переговорную позицию.

В принципе такой поворот событий можно квалифицировать не только как чрезвычайное происшествие, но и как циклическое явление, в связи с чем оно может с позиций человеческой психологии восприниматься не столь остро[10]. К примеру, в условиях экономической нестабильности и зарождавшихся рыночных отношений (что имело место в т.н. «лихие 90-е») в хозяйственной сфере верховодили поставщики. Покупатель, в свою очередь, имел силу

---

[9] Глава «Ростеха» С. В. Чемезов высказывал надежду, что происходящие события повлекут смену менталитета потребителей, заставят их изменить критическое отношение к российским товарам [104].

[10] Вспомним законы диалектики и движение по спирали, с которых начиналась данная глава.

(на зарубежных рынках) во времена СССР, когда в стране существовала мощная централизованная система внешней торговли. Так что можно ожидать, что через десяток лет ветер снова переменится и покупатель вернет свою переговорную силу, получив более выигрышную исходную позицию.

В то же время из сказанного не следует, что потребители должны сидеть сложа руки и безвольно ожидать благоприятного изменения факторов внешней среды. Напротив, необходимо вести планомерную работу по расширению каналов поставок, привлечению новых игроков. Поэтому для начала рекомендуется активизировать информационное взаимодействие, планировать посещение тематических выставок и конференций, особенно проводимых в нейтральных и дружественных странах. Для налаживания деловых контактов желательно использовать коммуникационный потенциал государственных ведомств и различных общественных объединений, содействующих предпринимательскому сообществу. Это могут быть торговые представительства Российской Федерации в зарубежных государствах, комитеты и комиссии системы торгово-промышленной палаты, специализированные органы межгосударственных объединений (ШОС, БРИКС и т.д.), двусторонние деловые советы (Российско-Китайский, Российско-Индийский) и т. д.

3. Альтернативные модели товародвижения в условиях санкций (на примере параллельного импорта и «челноков»)

Вот уже довольно значительное время в отношении предприятий и организаций из Российской Федерации действуют ограничения на экспортно-импортные операции, транспортировку, использование транспортно-логистической инфраструктуры, страхование, осуществление платежей и т. д. Ввиду отсутствия желаемого результата инициаторы санкций упорно пытаются расширить спектр их применения. К примеру, в последнее время страны Запада активно работают в направлении фактической легализации морского пиратства в отношении кораблей торгового флота, занятых перевозкой российских грузов.

Логистическая отрасль России (в совокупности: транспортные компании, торговые фирмы, транспортная инфраструктура, склады и пр.) находится в довольно непростом положении, в т.ч. вследствие постоянных атак на объекты инфраструктуры и транспортные средства. Но процессы развития в стране, несмотря на усилия враждебных сил, продолжаются. Хозяйствующим субъектам необходимо, как и прежде, обеспечивать потребности населения страны в товарах повседневного спроса, осуществлять снабжение производственных и инфраструктурных компаний необходимыми сырьем, материалами и комплектующими. Хотя работа по импортозамещению в последние годы активизировалась, еще не все материалы и комплектующие могут быть произведены в России. Актуальной пока еще остается задача переориентации основных экспортно-импортных потоков с недружественных рынков на новые логистические направления (Китай, Индия, страны Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии и др.).

В столь непростых условиях органам государственной власти необходимо довольно быстро реагировать, принимая решения, которые могут помочь бизнесу. И такие шаги, к счастью, делаются. Некоторые примеры уже обрели широкую известность. Так, с целью расширить возможности обеспечения страны отдельными товарами, попавшими под односторонние санкции (прямо или косвенно), Правительство России разрешило временное осуществление торговых операций, именуемых «параллельным импортом» применительно к той продукции, производители которой анонсировали прекращение либо приостановку деятельности на территории нашей страны. Под данным термином понимается ввоз товаров в страну без разрешения правообладателя бренда (торговой марки). До принятия правительственного решения любой ввезенный таким образом в страну товар подлежал уничтожению, а импортер наказывался довольно чувствительным штрафом. При этом в рамках схемы параллельного импорта не происходит легализации контрафакта, поскольку предполагается ввоз оригинальной продукции посредством альтернативных каналов. В развитие данного решения Минпромторгом был подготовлен и утвержден первый перечень параллельно ввозимых товаров, в который вошли автомобили, запасные части и сопутствующие товары определенных торговых марок, смартфоны, компьютерное и офисное оборудование, бытовая техника и др. [55].

Таким образом, параллельный импорт был призван снизить дефицит отдельных видов продукции на отечественном рынке, который ожидался как по причине ухода западных брендов из России, так и вследствие разрушения работавшей долгое время модели товародвижения. При этом один из основных вопросов, возникающих в связи с легализацией данного механизма ввоза, был такой: «Как будет осуществляться гарантийное обслуживание товаров, насколько будут защищены интерес потребителей»? Возможный вариант ответа — это особым образом маркировать товар при выпуске в свободное обращение на таможне, привлекая тем самым внимание покупателей с целью оценки возможных рисков [51]. Также многих волновало, как нововведение отразится на уровне цен. С одной стороны ожидалось увеличение стоимости за

счет удлинения логистической цепочки. Отдельные эксперты оценили рост цен на крупную бытовую технику в полтора-два раза, а на смартфоны — около 20% [82]. В то же время высказывалась и противоположная точка зрения, исходившая из того, что нельзя сбрасывать со счетов снижение влияния такого фактора как оппортунистическое поведение отдельных правообладателей.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.