

<https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-1-1243>

Изменение соотношения сил в паре «поставщик-потребитель»

В.И. Плещенко  

АО «Гознак», 115162, Москва, Мытная ул., д. 17, Российская Федерация

 v_pl@mail.ru

Аннотация. Построение долгосрочных и взаимовыгодных отношений между поставщиками и потребителями является одним из важных вопросов, рассматриваемых при изучении коммерческой деятельности промышленных предприятий, и, в частности, процесса закупок товаров, работ, услуг, которые необходимы для бесперебойного и ритмичного функционирования сложных производственных комплексов.

В статье проведен классификационный анализ взаимоотношений сторон в паре «поставщик–потребитель» с позиций оценки их деловой активности и переговорной силы, выделены и охарактеризованы четыре основные группы по признакам: активный, пассивный, сильный, слабый. Проанализированы основные элементы новой рыночной реальности для поставщиков и потребителей, формирующейся под воздействием последствий эпидемии коронавируса и введенных в отношении России санкций. В качестве важного эффекта происходящих событий отмечено усиление переговорной силы поставщиков, рост степени их влияния на ценовую конъюнктуру товарных рынков. На базе функциональной аналогии (при рассмотрении использована линейная зависимость) показано, как поставщики перекладывают свои заметно возросшие издержки на покупателей, которые, в свою очередь, в силу инерции не сразу готовы согласиться с новыми реалиями. Поиск альтернативных вариантов удовлетворения потребностей в настоящее время значительно затруднен. Все это ведет к затягиванию переговорного процесса, удлинению сроков реализации проектов, снижению эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Решение возникающих проблем не может быть быстрым, поскольку требует интенсивных коммуникаций с потенциальными поставщиками из дружественных и нейтральных стран, а также активной вовлеченности промышленных потребителей в процессы импортозамещения.

Ключевые слова: промышленные предприятия, отношения «поставщик–потребитель», закупки, переговорная сила, транзакционные издержки, санкции, импортозамещение, параллельный импорт

Для цитирования: Плещенко В.И. Изменение соотношения сил в паре «поставщик–потребитель». *Экономика промышленности*. 2024;17(1):98–107. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-1-1243>

Changing the balance of forces in the supplier-consumer pair

V.I. Pleshchenko  

JSC “Goznak”, 17 Mytnaya Str., Moscow 115162, Russian Federation

 v_pl@mail.ru

Abstract. Building long-term and mutually beneficial relationships between suppliers and consumers is one of the important issues considered when studying the commercial activities of industrial enterprises and, in particular, the procurement process of goods, works, services which are necessary for the smooth and rhythmic functioning of production complexes. The article provides a classification analysis of the relationship between the parties in the “supplier-consumer” pair from the standpoint of assessing their business activity and bargaining power, four main groups are identified and characterized by signs: active, passive, strong, weak.

Further, the main elements of the new market reality for suppliers and consumers, formed under the influence of the consequences of the coronavirus epidemic and the sanctions imposed on Russia, are analyzed. As an important effect of the events taking place, the strengthening of the bargaining power of suppliers, the increase in the degree of their influence on the price conjuncture of commodity markets was noted. Based on a functional analogy (a linear function is used in the consideration), it is shown how suppliers shift their noticeably increased costs to buyers, who, in turn, due to inertia, are not immediately ready to accept the new realities. The search for alternative options to meet the needs is currently much more difficult. All this leads to a delay in the negotiation process, lengthening the deadlines for the implementation of projects, reducing the efficiency of production and economic activities. The solution of emerging problems cannot be fast, requires intensive communication with potential suppliers from friendly and neutral countries, as well as active involvement of industrial consumers in import substitution processes.

Keywords: industrial enterprises, supplier-consumer relations, purchasing, bargaining power, transaction costs, sanctions, import substitution, parallel import

For citation: Pleshchenko V.I. Changing the balance of forces in the supplier-consumer pair. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2024;17(1):98–107. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-1-1243>

供需关系中的力量对比变化

V.I. 普列申科  

JSC “Goznak”, 115162 俄罗斯联邦莫斯科梅特纳亚大街 17号

 v_pl@mail.ru

摘要: 在供应商和消费者之间建立长期互利关系是研究工业企业商业活动的重要问题之一，特别是商品、工程、服务的采购过程，这是复杂生产综合体不间断、有节奏地运转所必需的。文章以评估供需双方的商业活动和谈判能力为视角，对双方关系进行了分类分析，并根据主动、被动、强势、弱势等迹象划分出四大类。分析了新冠疫情和对俄制裁影响下形成的供应商和消费者新市场现实的主要因素。作为当前事件的一个重要影响，供应商的议价能力增强，对商品市场价格形势的影响程度加大。在功能类比的基础上（分析中使用了线性依存关系），指出供应商如何将明显增加的成本转嫁给买方，而买方由于惯性，并没有立即准备好接受新的现实。目前，寻找满足需求的替代方案要困难得多。所有这些都导致谈判过程延长、项目实施期限延长、生产经营活动效率降低。要解决出现的问题，不可能一蹴而就，因为这需要与友好国家和中立国家的潜在供应商进行深入沟通，以及让工业消费者积极参与进口替代过程。

关键词: 工业企业、供需关系、采购、议价能力、交易成本、制裁、进口替代、平行进口

Введение

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 частичного огосударствления собственности через некоторое время происходит приватизация имущества, и т.д. 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 наметилась довольно примечательная «смена вех».

Последствия эпидемии коронавируса, нарастающие кризисные явления в мировой экономике, широкомасштабные санкции недружественных к Российской Федерации государств привели к образованию новой реальности на товарных рынках, что значительно изменило баланс сил между поставщиками и потребителями. Изучение актуальных условий функционирования хозяйствующих субъектов, обобщение получаемого в результате повседневной работы опыта является важной задачей для представителей экономической науки и специалистов-практиков. Следствием проводимого анализа должны стать решения о корректировке стратегии и тактики работы компаний на рынке, как минимум, в среднесрочной перспективе.

При этом основная задача процесса закупок в промышленной компании остается неизменной и от качества организации работы специалистов по закупкам все так же зависят стабильное и ритмичное функционирование предприятия, себестоимость готовой продукции. Но повышение эффективности бизнеса, сдерживание роста издержек должны опираться на политику компании по взаимодействию со своими ключевыми поставщиками. В сегодняшних условиях эта методология должна быть кардинальным образом пересмотрена. В этой связи анализ отдельных аспектов поведения потребителей и поставщиков (в том числе на микроуровне) и является целью написания данной статьи.

Для начала обратимся к предыстории вопроса. Несмотря на процесс глобализации и активное развитие средств электронной коммерции (которые, на первый взгляд, должны способствовать вовлечению участников в процедуры закупок), в последние десятилетия многие крупные потребители вполне осознанно ограничивали число поставщиков. В аналитическом зарубежном издании The McKinsey Quarterly констатируется, что меньшее количество поставщиков означает большие объемы закупок в среднем на одного контрагента, стимулируя снижать цены [1, с. 33–34]. Также при таком сценарии уменьшаются транзакционные издержки¹ [1, с. 33–34]. 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» [4, с. 37].

Такой подход к организации закупочной деятельности оказался востребованным в современной России. Этому способствовало и то обстоятельство, что многие крупные западные компании, с которыми активно сотрудничали отечественные потребители, в последние пару десятилетий стали практиковать в своей работе комплексный, сервисный подход. Он предполагает, что помимо продажи основных товарно-материальных ценностей (оборудование, технологические материалы) контрагенты поставляют клиентам вспомогательные (сопутствующие) товары, необходимые для повседневной эксплуатации, а также оказывают сервисные услуги,

проводят обучение и консультации. В результате потребители довольно крепко «привязывались» к поставщикам, после чего говорить о конкурентных закупочных процедурах было уже совсем не логично. Взамен «комплексные» поставщики довольно охотно шли навстречу покупателям, предлагая удобные условия приобретения: фиксировали цены, поставляли товары на условиях постоплаты, практиковали выплату различных бонусов за годовые объемы (к примеру, в виде кредит-ноты) и т.д. Но реальные события последних двух лет продемонстрировали всем, что считавшиеся партнерскими долгосрочные отношения не гарантируют бесперебойного снабжения.

Взаимодействие поставщиков и потребителей

Как известно, при коммерческом взаимодействии сторон будущей сделки те пожелания и предложения, которые продавец и покупатель высказывают друг другу, сидя за столом переговоров, могут существенно различаться. В ходе дискуссии стороны, как правило, идут на уступки и в конце концов достигают точки согласия. Но случается, что поставщик не готов на компромисс и отказывается от участия в процедуре или не соглашается с условиями договора, выставляя встречные требования с целью переложить ответственность на другую сторону. Поэтому, согласно Ф. Уэбстеру, «этап переговоров – наиболее длительный, он также является важным регулятором отношений между сторонами, в то время как сама продажа (реальная сделка) становится всего лишь важной точкой на протяжении маркетингового процесса» [4, с. 30].

Исходя из современных представлений о характере отношений, взаимодействие сторон сделки не описывается игрой «с нулевой суммой»², поэтому находящиеся «по разные стороны баррикад» рыночные игроки не являются антагонистами. Считается, что поставщики и потребители должны быть изначально нацелены на длительное взаимовыгодное сотрудничество, позволяющее обеим сторонам сделки извлекать из нее пользу. Несмотря на это на товарных рынках постоянно наблюдаются разнонаправленные процессы, выражающиеся в параллельно происходящем соперничестве и сотрудничестве различных поставщиков и потребителей.

При этом в паре «поставщик-потребитель» присутствует особенное разграничение, а именно в ней всегда имеются более сильная и более слабая сторона. Кроме того, участники коммер-

¹ 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. [2, с. 9; 3].

² Тип игры, в которой выигрыш одного участника всегда означает проигрыш другого.

ческого 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 своих клиентов в текущий момент. Либо 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 потенциал. Исходя из этого, существуют различные комбинации сценариев (рис. 1).

Сценарий, по которому 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. Эти обстоятельства в итоге предопределяют рыночную власть, возможное влияние на факторы ценообразования того или иного участника коммерческого взаимодействия.

Проблемы российских потребителей на современном этапе развития

Противоречия в отношениях на рынке встречались всегда, но они не носили антагонистического характера, разрешаясь путем проведения переговоров. Не секрет, что до недавнего времени российские потребители были в основном ориентированы на поставки зарубежного (а именно западного) оборудования и материалов. Продавцы также считали Россию весьма выгодным развивающимся рынком, в связи с чем возникающие на пути неровности и конфликтные ситуации в отношениях в основной массе нивелировались за счет высокой заинтересованности сторон в получении новых контрактов. Наличие большого числа поставщиков, предлагавших продукцию с традиционных товарных рынков, таких как Западная Европа и США, также играло роль мотиви-

рующего фактора. И, наконец, дополнительными стимулами становились растущая конкуренция из стран Азии, а также постепенно расширяющиеся импортозамещающие мероприятия в России. Таким образом, функционировавшие на нашем внутреннем рынке западные поставщики в целом вели себя договороспособно, 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 (такая традиция была заложена давно: во времена СССР, либо еще раньше – в Российской Империи³). Так сложилось, что взаимодействие с европейцами считалось более выгодным для наших промышленников. Западные поставщики могли поставить товар быстрее, он был качественнее и зачастую дешевле российских аналогов (если они были) [7, с. 76–77]. О рисках же в большинстве случаев у нас предпочитали не задумываться, считая, что западные капиталисты не так глупы, чтобы себе вредить⁴. Но, как показало время, в нынешних условиях смены «экономических полюсов» в мире, развитие собственных компетенций в промышленной сфере, обретение технологической независимости становятся основой устойчивости развития страны, достижения ее экономической безопасности [9, с. 39]. А цена пребывания в благодущии по отношению к Западу оказалась довольно высокой.

³ По данным С.Ю. Глазьева не менее 1/3 гражданских потребностей Российской Империи в машинах, оборудовании, аппаратах и приборах удовлетворялись из-за границы [5, с. 220]. К сожалению, в XXI в. зависимость от импортных поставок только возросла, к примеру в досанкционном 2021 г. примерно 50 % от российского импорта составили машины и оборудование [6, с. 170–171].

⁴ Но, как показала практика, многие западные компании самостоятельно прервали сотрудничество еще до введения официальных ограничений, в порядке частной инициативы [8, с. 38].

Потребитель	Поставщик	
	Активный	Активный
	Сильный	Слабый
	Пассивный	Пассивный
	Сильный	Слабый

Рис. 1. Сценарии поведения поставщиков и потребителей на рынке

Fig. 1. Scenarios of behavior of suppliers and consumers in the market

Если говорить об иных особенностях российского рынка, то можно сказать, что примерно с начала 2000-х гг. основное место на нем занимала «власть» покупателей, особенно проявлявшаяся в контексте высокой потребительской активности крупных инфраструктурных и промышленных компаний. Данные корпорации не только закупали товары, работы, услуги, но и активно выстраивали собственные централизованные закупочные системы, развивали технологии проведения конкурентных торгов, внедрения электронных закупок⁵.

У покупателей имелись в распоряжении достаточные денежные средства, которые они были намерены активно тратить, привлекая поставщиков. Вследствие растущего спроса на рынке число поставщиков планомерно возрастало. А подвижные рыночной конкуренцией продавцы были готовы работать, принимая условия игры покупателей.

Так продолжалось примерно до 2020 г., когда внезапно для большинства людей началась эпидемия коронавируса, дестабилизировавшая деловую активность в мире. Закрытие границ, карантин и самоизоляция, приостановка работы многих предприятий нанесли серьезный удар по деловой сфере. Наибольшую чувствительность к пандемии показали такие сферы хозяйственной деятельности, которые были связаны с обслуживанием интересов современного общества потребления. История с коронавирусом крайне деструктивно сказалась на взаимодействии глобальных цепей в рамках создания стоимости. Развивалась она следующим образом.

Сначала острый кризис охватил Китай, вызвав приостановку деятельности на многих местных производствах. Также были ограничены внешние транспортные сообщения. Но проблема не ограничилась лишь китайским рынком, ведь от поставок материалов и комплектующих из КНР («всемирной фабрики») сильно зависели товаропроизводители из других стран. Довольно быстро кризис стал приобретать глобальный характер, поскольку у потребителей сырья и полуфабрикатов китайского происхождения начали возникать значительные трудности с обеспечением производственно-хозяйственной деятельности. Ну

а затем к производственным сбоям и резкому падению предложения добавилось вызванное жесткими карантинными мерами масштабное уменьшение спроса на товары по всему миру⁶.

В дополнение ко всему в масштабах планеты произошел кризис трансконтинентальной логистики, повлекший резкий рост стоимости транспортировки. В итоге ситуация на рынке перевозок значительно дестабилизировалась, повлияв на объем текущего предложения товаров.

Затем в 2022 г. кризис усилился воздействием на отечественные рынки многочисленных «санкционных пакетов» со стороны сообщества недружественных стран под руководством США. Санкции в отношении России коснулись не только физических лиц, но и многих предприятий и организаций, а также отдельных секторов национальной экономики. В результате предприятия, попавшие под западные ограничения, потеряли возможности торговать напрямую в иностранной валюте (доллары, евро и пр.), лишились поставок расходных материалов и запасных частей, в том числе по гарантии. Из страны «сбежали» даже те всемирно известные поставщики, с кем были заключены долгосрочные контракты по принципу «жизненного цикла». Особо остро встала проблема блокировки средств в валюте за рубежом по тем или иным основаниям [11, с. 321–322]. Сложности коснулись не только прямых потребителей, но и многочисленных компаний-посредников.

В результате многие 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 стали совершенно неблагоприятными (или сопряженными со значительными рисками). Беспрецедентный характер санкций определялся сочетанием официальных действий недружественных стран и инициативных решений частных компаний об отказе от сотрудничества с российскими контрагентами [12, с. 69–70].

Одним из вариантов решения проблем стал параллельный импорт необходимой продукции западного происхождения через третьи страны.

⁵ 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).

⁶ Согласно мнению Нассима Талеба, эпидемия изменила потребительские привычки, ведь «находясь в самоизоляции, люди перестают покупать массу всего ненужного» (Нассим Талеб – РБК: «Я вижу угрозу серьезнее пандемии». URL: <https://pro.rbc.ru/demo/5e998c119a7947697d5cb9d9> (дата обращения: 24.10.2023)). Кроме того, основные мировые цепи поставок стоимости оказались под невиданным ранее давлением [10, с. 26].

Эта модель за короткое время была реализована на практике, однако параллельные каналы снабжения российских потребителей вряд ли можно считать надежными и стабильными. Известно, что подобные схемы являются весьма рискованными, часто вызывают недоверие у стран-посредников, что ведет к вынужденному осуществлению промежуточной таможенной очистки грузов, направляющихся в Россию, с соответствующим ростом издержек легализации товара [14, с. 60]. Кроме того, как отметил Н.П. Патрушев, параллельный импорт, хоть и сыграл роль при стабилизации ситуации на рынке ряда товаров, мешает активнее развивать российские разработки; а отдельные отечественные компании все еще продолжают ориентироваться на покупку готовых иностранных товаров⁷.

Таким образом, в сфере конечного потребления параллельный импорт создал условия для продажи по новым каналам сбыта востребованных зарубежных товаров (в том числе, благодаря развитию маркетплейсов), но для промышленных покупателей нивелировать негативные эффекты, связанные с разрывом производственных цепочек и ограничением возможностей сбыта, он не способен [14, с. 52–53].

Необходимость срочной замены дискредитировавших себя западных поставщиков, поиска альтернативных товаров в странах Азии и Латинской Америки очевидна. Особую государственную значимость получают проекты по организации новых производств на территории России в целях ускоренного импортозамещения. Но эти процессы не могут происходить в реальных условиях так быстро, как бы хотелось. Например, такой авторитетный эксперт как Н.М. Абдикеев, оценивая текущую ситуацию, полагает, что «для перестройки структуры производства и углубления импортозамещения необходимо минимум 3–4 года» [15, с. 211]. Поэтому в любом случае произошедшие события означают более длительные сроки реализации проектов у промышленных компаний, а также заметно подросшие транзакционные издержки сторон сделки.

Изменение издержек в паре

«поставщик–потребитель»: анализ на микроуровне

Для рассмотрения изменений издержек, происходящих на рынке логистики, необходимо провести их анализ на микроуровне [16, с. 55].

⁷ Патрушев оценил плюсы и минусы параллельного импорта для экономики. URL: <https://ria.ru/20231031/import-1906459454.html> (дата обращения: 31.10.2023).

Представим, что зависимость между транзакционными издержками (TC) и объемом сделки (V) является линейной. Далее отложим по оси X объем сделки, а по оси Y транзакционные издержки участника закупочной процедуры. Величина этих издержек зависит от совокупности исходных требований, заложенных организатором в условия отбора (для защиты собственных интересов). Функция TC представляет собой линейное уравнение вида:

$$TC = kV + p,$$

где TC – величина транзакционных издержек, руб.; k – угловой коэффициент; V – объем сделки, руб.; p – плата за доступ к информации о сделке, руб.

Угловой коэффициент k зависит от условий закупки, помогая оценить, на какой процент от суммы сделки должна увеличиться (или уменьшиться) 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 ее параметрах (без них он не сможет принять решение о своем участии)⁸.

С помощью линейной функции изобразим прямые S (supplier) и C (customer), которые отображают возможные сценарии проведения закупки: для поставщика и потребителя соответственно (рис. 2).

На рис. 2 (вариант 1) потребитель ожидает большие 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 (в данном случае C и S) не пересекаются. Скорее всего, такая закупка будет безрезультатной.

Но стороны могут найти компромиссное решение в данной ситуации (вариант 2). К примеру, так будет когда поставщик в силу заинтересованности согласен понести на начальном этапе сотрудничества даже большие 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_p, V_p) , ставшей точкой равновесия.

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.

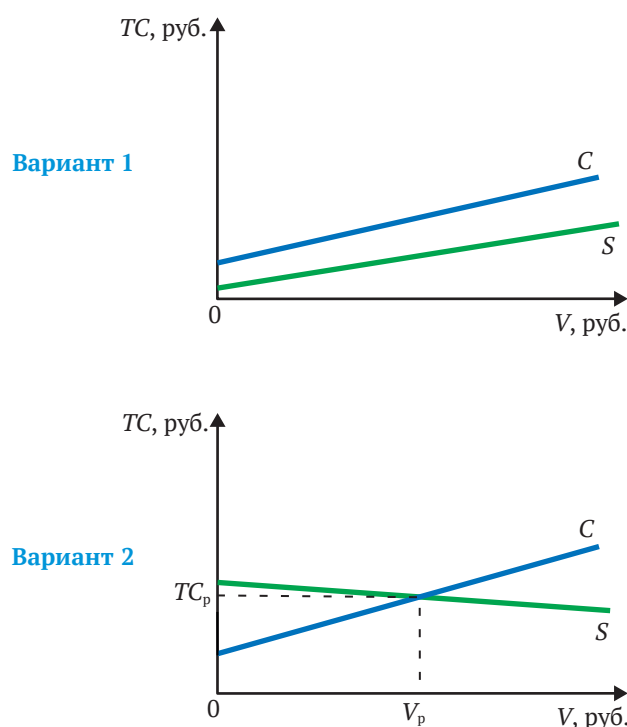


Рис. 2. Варианты процедуры закупки (традиционный сценарий)

Fig. 2. Options for the procurement procedure (traditional scenario)

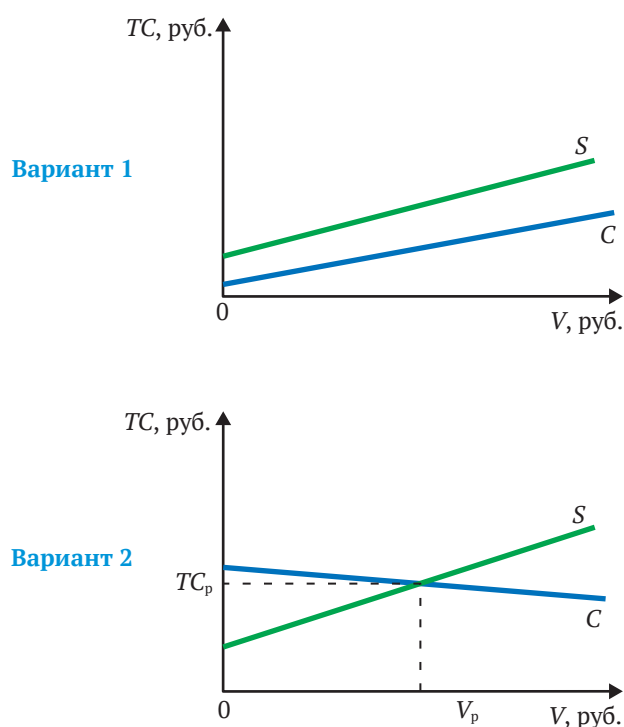


Рис. 3. Варианты процедуры закупки (новая реальность)

Fig. 3. Options for the procurement procedure (new reality)

Вышеуказанная ситуация наблюдалась в течение довольно длительного времени, но после событий 2020–2022 гг. обстановка существенно изменилась, поэтому представим ее в свете новой реальности (рис. 3).

Отличие этого сценария от предыдущего (см. рис. 2) заключается в том, что стороны S и C вынужденно поменялись местами. Сегодня покупатель еще частично живет прошедшим днем и не видит все возникшие в новых условиях транзакционные 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, также в связи с достижением согласия сторон, изменилось и их положение в варианте 2 (см. рис. 3). Страдающему от дефицита ресурсов покупателю важно получить товар как можно скорее, поэтому он готов заплатить больше, покрывая практически любые транзакционные издержки продавца и компенсируя ему возможные риски.

Выводы

На данный момент можно 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 это понимают, хотя по инерции еще предпочитают западное оборудование (желательной считают такую покупку 72 % опрошенных компаний)⁹. Но одновременно с этим покупатели начинают учитывать существующие реалии при планировании инвестиций¹⁰.

⁹ Компании почти перестали планировать закупки западного оборудования. 1 сентября 2023. URL: <https://www.rbc.ru/economics/01/09/2023/64f0a32d9a794727112cf60f> (дата обращения: 24.10.2023).

¹⁰ Глава «Ростеха» С.В. Чемезов высказывал надежду, что происходящие события повлекут смену менталитета потребителей, заставят их изменить критическое отношение к российским товарам (Чемезов С. Откуда пренебрежение ко всему российскому? 15 июня 2022. URL: <https://rostec.ru/news/sergey-chemezov-otkuda-prenebrezhenie-k-rossiyskomu-/> (дата обращения: 24.10.2023)).

В частности, по данным проведенных опросов за период с августа 2022 по август 2023 г. доля предприятий, планирующих приобретение европейского оборудования, снизилась с 55 до 9 %, а станки из США и Японии в текущих планах практически не фигурируют¹¹.

В изменившихся условиях потребителю важно не только найти надежного поставщика, но и одновременно убедить 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 одного 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 большую стоимость, чем вчера. Получается, что в России на смену эпохе власти покупателя пришло время доминирования поставщиков. В чем же заключаются основные проявления рыночной власти со стороны поставщиков?

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.

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.

3. Поставщик уже не хочет играть по правилам покупателя, т.е. завлечь его на электронную торговую площадку, предложить поспорить с другими участниками на регламентированных конкурентных торгах 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 фактически неработоспособными. Желаемый товар есть в продаже сегодня, но уже завтра его может и не оказаться.

Заключение

Потребителям рекомендуется учитывать произошедшую «смену вех» при формировании новой стратегии и тактики закупок товаров, работ, услуг. 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 психологии восприниматься не столь остро. Ведь согласно законам диалектики любое движение в социально-экономических системах осуществляется по спирали. К примеру, в условиях экономической нестабильности и зарождавшихся рыночных отношений (что имело место в так называемые лихие 90-е) в хозяйственной сфере руководили поставщики. Покупатель, в свою очередь, играл определяющую (или ведущую) роль (на внешних рынках) во времена СССР, когда в стране существовала мощная и централизованная система внешней торговли. Так что можно ожидать, что через несколько лет положение снова переменится и покупатель вернет свою переговорную силу и получит более выигрышную исходную позицию на товарных рынках.

В то же время из сказанного не следует, что потребители должны сидеть «сложив руки» и 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

¹¹ Компании почти перестали планировать закупки западного оборудования. 1 сентября 2023. URL: <https://www.rbc.ru/economics/01/09/2023/64f0a32d9a794727112cf60f> (дата обращения: 24.10.2023).

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.

Список литературы / References

1. Chapman T.L., Dempsey J.J., Ramsdell G., Reopel M.R. Purchasing: no time for lone rangers. *The McKinsey Quarterly*. 1997;(2):31–40.
2. Денисова А.Л., Уляхин Т.М. *Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: аспекты качества*. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та; 2006. 120 с.
3. Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. Методика исследования конкуренции на рынке. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2000;(4):44–54. Shkardun V.D., Akhtyamov T.M. Methodology for studying competition in the market. *Marketing v Rossii i za rubezhom = Journal of Marketing in Russia and Abroad*. 2000;(4):44–54. (In Russ.)
4. Уэбстер Ф. (мл.). *Основы промышленного маркетинга*. Пер. с англ. М.: Изд. дом Гребенникова; 2005. 414 с. (Russ. transl. of: Webster F.E. *Industrial marketing strategy*. New York: Wiley; 1995. 414 p.)
5. Глазьев С. *Экономика будущего. Есть ли у России шанс?* М.: Книжный мир; 2016. 640 с.
6. Спиридонов А.А., Фадеева М.Л., Толстых Т.О. Стратегические приоритеты государственной поддержки импортозамещения в промышленности. *Экономика промышленности*. 2023;16(2):166–175. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-2-166-175> Spiridonov A.A., Fadeeva M.L., Tolstykh T.O. Strategic priorities of support of import substitution in industry. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2023;16(2):166–175. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-2-166-175>
7. Мудревский А.Ю., Ершов А.А. Основные особенности и проблемы международных закупок. *Теоретическая экономика*. 2019;(5(53)):75–79. Mudrevskiy A.Iu., Ershov A.A. Key features and problems of international procurement. *Teoreticheskaya ekonomika*. 2019;(5(53)):75–79. (In Russ.)
8. Котляров И.Д. Феномен псевдо-брендов на российском рынке в условиях санкций. *Экономика и управление: теория и практика*. 2023;9(2):36–48. Kotliarov I.D. The phenomenon of pseudo-brands on the Russian market under sanctions. *Ekonomika i upravlenie: teoriya i praktika = Economy and Management: Theory and Practice*. 2023;9(2):36–48. (In Russ.)
9. Плотников В.А., Погодина В.В., Смирнов А.А. Национальная экономическая безопасность и государственная политика развития промышленности. *Управленческое консультирование*. 2023;(9):35–44. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-9-35-44> Plotnikov V.A., Pogodina V.V., Smirnov A.A. National Economic Security and State Policy of Industry Development. *Administrative Consulting*. 2023;(9):35–44. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-9-35-44>
10. Флегонтова Т., Пономарева О. Трансформация глобальных цепочек добавленной стоимости в условиях пандемии COVID-19. *Мониторинг экономической ситуации в России*. 2020;(7(109)):20–27. Flegontova T., Ponomareva O. Transformation of global value chains in the context of the COVID-19 pandemic. *Monitoring ekonomicheskoi situatsii v Rossii = Monitoring of Russia's Economic of Outlook*. 2020;(7(109)):20–27. (In Russ.)
11. Аристов Р.А. Оптимизация международных закупок и возврат заблокированных средств. *Инновации и инвестиции*. 2023;(8):319–323. Aristov R.A. Optimization of international purchases and return of blocked funds. *Innovatsii i investitsii = Innovation & Investment*. 2023;(8):319–323. (In Russ.)
12. Капогузов Е.А., Чупин Р.А. «Санкции-2022»: возможности и ограничения реакционного регулирования со стороны российского государства. *Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики)*. 2022;13(1):67–74. Kapoguzov E.A., Chupin R.A. “Sanctions 2022”: possibilities and limitations of reactionary regulation by the Russian state. *Economic Regulation*. 2022;13(1):67–74. (In Russ.)
13. Панова Е.А. Влияние санкций на деятельность российских производственных предприятий. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2023;(96):48–63. Panova E.A. The impact of sanctions on the activities of Russian manufacturing enterprises. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik = Public Administration. E-journal*. 2023;(96):48–63. (In Russ.)
14. Земцов С.П., Михайлов А.А., Барина В.А. Санкции, уход иностранных компаний и деловая активность в регионах России. *Экономическая политика*. 2023;18(2):44–79. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2023-2-44-79> Zemtsov S.P., Barinova V.A., Mikhailov A.A. Sanctions, exit of foreign companies and business

activity in the Russian regions. *Ekonomicheskaya politika*. 2023;18(2):44–79. (In Russ.). <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2023-2-44-79>

15. Абдикеев Н.М. Реализация планов по импортозамещению в высокотехнологичных отраслях российской промышленности в условиях внешних санкций. *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2022;235(3):202–214. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2022-235-3-202-214>

Abdikeev N.M. Implementation of import substitution plans in high-tech sectors of the domestic industry in the face of external sanctions. *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchest-*

va. 2022;235(3):202–214. (In Russ.). <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2022-235-3-202-214>

16. Плещенко В.И. Организация взаимодействия промышленных потребителей с поставщиками в рамках закупочных процедур: проблемы и решения на микроуровне. *Экономика промышленности*. 2017;10(1):53–58. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2017-1-053-058>

Pleshchenko V.I. Organization of interaction between industrial consumers and suppliers within the framework of procurement procedures: problems and solutions at the micro level. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2017;10(1):53–58. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2017-1-053-058>

Информация об авторе

Вячеслав Игоревич Плещенко – канд. экон. наук, начальник управления закупок оборудования и основных материалов, АО «Гознак», 115162, Москва, Мытная ул., д. 17, Российская Федерация; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8232-2406>; e-mail: v_pl@mail.ru

Information about author

Vyacheslav I. Pleshchenko – PhD (Econ.), Head of the Equipment and Basic Materials Procurement Department, JSC “Goznak”, 17 Mytnaya Str., Moscow 115162, Russian Federation; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8232-2406>; e-mail: v_pl@mail.ru

Поступила в редакцию 04.11.2023; поступила после доработки 29.01.2024; принята к публикации 31.01.2024

Received 04.11.2023; Revised 29.01.2024; Accepted 31.01.2024