

УДК 658.7.011.1:338.2

Закупки промышленных предприятий: реализация процесса отбора поставщиков

© 2011 г. В.И. Плещенко *

Закупки, осуществляемые промышленными предприятиями, имеют специфику, связанную с особенностями производственного процесса, что отражается на проведении отбора поставщиков товарно-материальных ценностей (ТМЦ) и построении отношений с ними. Для производства важно иметь серьезные гарантии того, что поступающие ресурсы являются технологичными, а их характеристики сохраняют стабильность независимо от времени и масштаба поступающих партий.

В связи с этим важную роль приобретает комплексная оценка поставщиков. Существующие процедуры отбора поставщиков предусматривают множество возможностей для организатора в части управления ситуацией, одновременно предполагая разные затраты на проведение и различный уровень возникающих перед претендентами обязательств. Важно найти оптимальное решение, которое позволяет своевременно и полно удовлетворить потребности производства, подобрать квалифицированных и благонадежных поставщиков, не ограничив при этом круг участников и не получив в итоге завышение цен.

В данной работе предлагается алгоритм выбора конкурентных процедур, позволяющий дать рациональную оценку обстоятельств конкретной закупки и принять соответствующее управленческое решение.

СТРАТЕГИЯ ОТБОРА ПОСТАВЩИКОВ

Как известно, готовность поставщиков и потребителей обмениваться товарами определяется ценой, количеством и договорными условиями. Исходя из этого служба закупок предприятия должна создать между тремя этими факторами такие взаимосвязи, которые позволяют оптимально использовать возможности, предоставляемые рынком [1].

Стратегический подход предполагает разделение отношений с поставщиками в зависимости от важности, стоимости и специфичности ресурса и, соответственно, характеристик рынка этого ресурса.

Зарубежными исследователями проблемы, в частности доктором наук Ш.М. Вагнером, выделяются два основных типа отношений с поставщиками – оппортунистические и партнерские. Отношения, построенные на принципе экономической целе-

сообразности, или оппортунистические, подходят для работы с нестратегическими материальными или товарными группами, где не требуется индивидуализации продукта в соответствии с требованиями клиента. Если производственная деятельность поставщиков характеризуется наличием простых продуктов и высокой степенью стандартизации, то тогда потребитель должен прибегать к оппортунистическим отношениям [1].

Партнерские отношения рекомендуется использовать, когда речь идет о стратегических материалах или товарных группах, которые относятся к основным определяющим позициям предприятия и не могут закупаться без тщательного изучения информации и оценки рисков. Поскольку управление партнерскими отношениями предполагает существенные административные издержки для покупателя, то их целесообразно устанавливать только для объектов снабжения, имеющих высокую стоимость и важных для бесперебойного функционирования предприятия.

Помимо этого при формировании стратегии закупок важно определиться с тем, какие типы закупок и в каком соотношении есть на предприятии. Так, В.И. Сергеевым рассматриваются три основных типа закупок, различающихся по продолжительности и сложности: установившиеся закупки, модифицированные закупки (в которых меняются или поставщик, или параметры закупаемых ТМЦ) и новые закупки, вызванные потребностями нового внутрифирменного пользователя [2].

Число поставщиков и частота проведения процедур отбора зависят от длительности и характера отношений. По мнению автора, для ТМЦ, закупаемых по принципу оппортунистических отношений, целесообразно отбирать одного поставщика на краткосрочный период, т.е. для осуществления единичной закупки, либо нескольких закупок, но на период не более года. Это позволит сэкономить на транзакционных издержках, которые возникли бы при разделении заказа на части.

Что касается долгосрочных отношений, то, как известно, заинтересованность поставщика зависит от параметров сделки, в частности суммы и доли договора в общем портфеле заказов продавца по данному продукту (значимости для него). Очевидно, что наличие договорных отношений требует от контрагента определенных затрат на их обслуживание. При этом по достижении определенного уровня он не будет заинтересован в увеличении издержек, связанных с сопрово-

* Канд. экон. наук, начальник управления закупок ФГУП «Гознак».

ждением сделки (качество, сервис и т.п.), поскольку это не ведет к пропорциональному росту параметров договора и, как следствие, выгоды поставщика, т.е. не является эффективным. Таким образом, наступает насыщение, которое соответствует принципу Парето (рис. 1).

Исходя из этого целесообразно разделять объем по долгосрочным контрактам между несколькими поставщиками (например, между S1 и S2), не допуская монополизации. Такая мера является неплохим стимулом для контрагентов, поскольку позволяет им отчетливо видеть перед собой перспективу увеличения (или снижения) объемов закупки.

ПРОЦЕДУРЫ ОТБОРА ПОСТАВЩИКОВ: РАЦИОНАЛЬНЫЙ ВЫБОР

Планируя проведение мероприятий по отбору поставщиков, потребитель должен определить, какие процедуры будут им применяться. В работах В.И. Сергеева и Ш.М. Вагнера основное внимание уделяется сегментации, исследованиям рынка, механизмам комплексной оценки, определению стратегии отношений [1, 2]. В то же время существует и институциональный (процедурный) аспект взаимодействия поставщиков и покупателей на этапе отбора. Важность данного аспекта подчеркивается тем, что набор требований, условия сотрудничества и механизм взаимодействия определяются процедурой.

Как известно, в распоряжении службы закупок имеется стандартный набор процедур конкурентных закупок. Классификация и сравнительный анализ данных процедур достаточно полно приводятся в работе [3]. В частности, анализируя и сравнивая различные процедуры, К.В. Кузнецов говорит, что выбор конкретной закупочной процедуры зависит от целей и предмета закупки, рыночной конъюнктуры, закупочной политики компании.

В дополнение к указанным причинам отметим, что выбор процедур зависит также от срочности закупки, длительности срока поставки, длительности проводимой процедуры, а также от внутренних ресурсов компании.

Под конкурентными понимаются закупки, предусматривающие состязательность предложений независимых участников. Такими процедурами являются: конкурс (открытый, закрытый, селективный, многоэтапный и т.д.), аукцион, запрос котировок и запрос предложений. Запрос предложений часто включает фазу конкурентных переговоров, иногда выделяемую в качестве особой процедуры. В ходе таких переговоров организатор ведет одновремен-

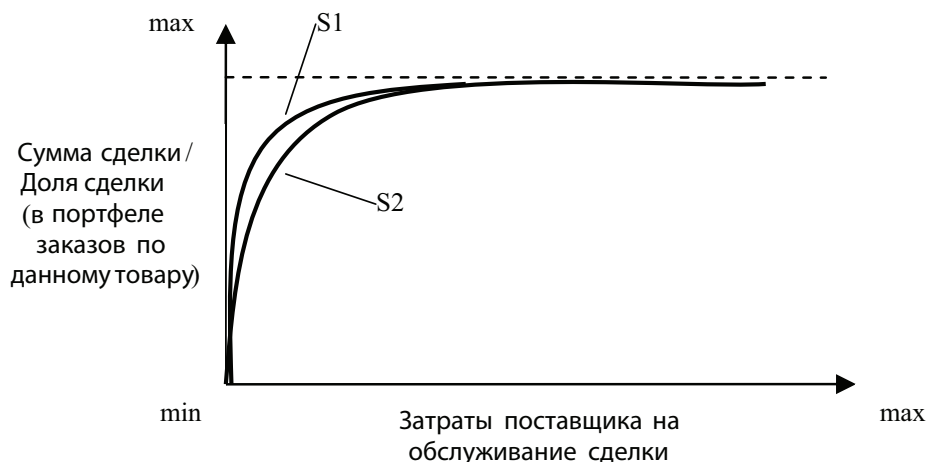


Рис. 1. Поведение поставщика — «кривая насыщения»

ные переговоры (очные или заочные) с несколькими поставщиками, в ходе которых предлагает им скорректировать предлагаемые условия сделки.

Имеется и неконкурентная процедура отбора — закупка из единственного источника, однако ее использование является исключением, регламентированным нормативными документами предприятий.

Для выбора процедур организатор сопоставляет ряд важных показателей, затем в зависимости от имеющихся приоритетов и конкретных обстоятельств закупки принимает решение.

Каждая процедура имеет определенную стоимость проведения, соответствующую административным издержкам организатора на ее проведение. При этом организатор несет определенные обязательства перед участниками процедуры и ее победителем (рис. 2).

Кроме того, в ходе проведения процедур участники раскрывают организатору информацию, предоставляя ему регистрационные документы, финансовую отчетность, информацию о клиентах, технические данные о продукции, описание производственной базы и другие сведения, зачастую являющиеся коммерческой тайной (рис. 3). Помимо организатора данная информация частично может стать известной и другим участникам процедур, в частности прямым конкурентам. Особенно это вероятно в ходе таких процедур, как аукцион, где сведения оглашаются публично, либо запрос предложений, когда в ходе конкурентных переговоров поставщики вынуждены предоставлять организатору дополнительную информацию, которую он применяет в переговорах с другими фирмами — участниками процедуры.

Для участников процедур при принятии решения о подаче заявки большое значение имеет степень прозрачности проводимых процедур, которая важна с точки зрения уверенности в том, что понесенные ими затраты на подготовку документов и участие, зависящие от степени их формализации организатором, не оказались бесполезными (рис. 4).

В целях снижения рисков потребителя, связанных с работой с неизвестным ранее продуктом или



Рис. 2. Уровень затрат и обязательств для различных конкурентных процедур отбора

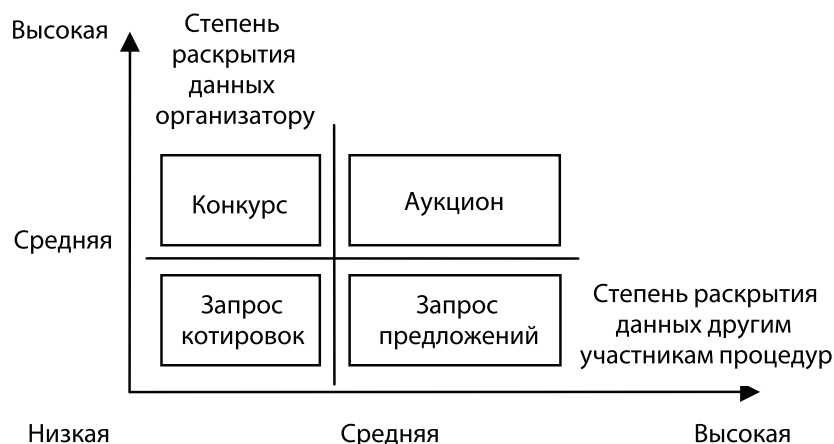


Рис. 3. Степень раскрытия данных для различных конкурентных процедур отбора

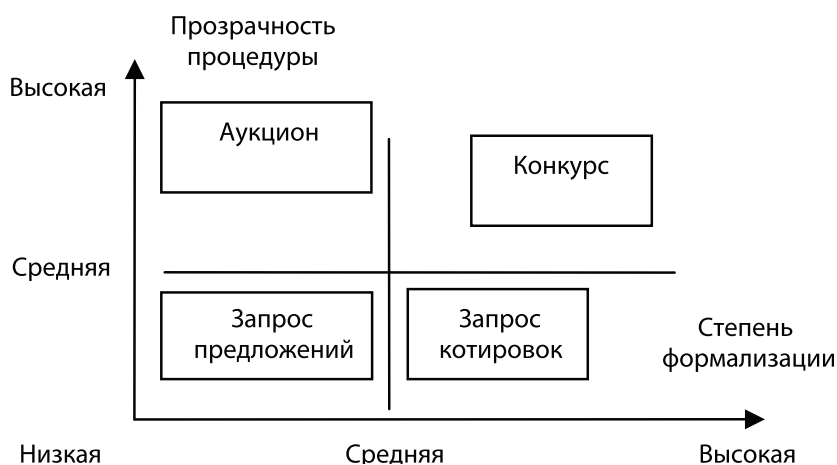


Рис. 4. Уровень прозрачности и формализации различных конкурентных процедур отбора

неизвестным поставщиком, требуется оценка образцов продукции для подтверждения возможности поставки. Поставка товара, не соответствующего технологическим требованиям, пусть и по лучшей на рынке цене, грозит существенными прямыми и косвенными убытками для производственного предприятия. Поскольку лабораторные испытания не в полной мере моделируют реальные условия производства, то для проверки возможности претендента контролировать качество продукции при масштабировании объема следует предложить потенциальным поставщикам осуществить поставку опытно-промышленной партии до подписания основного договора. Многие потребители совершают инспекционные визиты к потенциальным поставщикам, в ходе которых на месте оценивают реальные возможности контрагента, проводя технический аудит. При определенной сложности данная схема позволяет сохранять стабильность производства, контролировать качество закупаемых ресурсов при одновременном стимулировании конкуренции между поставщиками, которые имеют реальную возможность опробовать свою продукцию в производственных условиях и улучшить ее характеристики. В то же время подобная практика создает дополнительную нагрузку на административно-управленческий персонал и производственные подразделения, несет риск порчи материалов и оборудования и ведёт к росту издержек.

Учитывая вышеизложенное, сформулируем рекомендации по выбору процедур закупки исходя из следующих критериев:

- уровень охвата рынка и потенциал снижения закупочных цен;
- сроки проведения процедур;
- целесообразность затрат на проведение процедур;
- механизм признания участника победителем процедуры;
- тип закупки.

Изложим их в порядке перечисления. В части охвата рынка наибольшим потенциалом обладают публичные процедуры, такие как конкурс и аукцион. Соответственно, и потенциал снижения закупочных цен у них

выше. Немного меньший потенциал имеет запрос предложений, но если он включает фазу конкурентных переговоров, то возможность получения выгодных для потребителя цен существенно увеличивается.

Допустимый период на проведение процедур определим по формуле

$$t_{\text{проц}} = (D_{\text{пост}} - D_{\text{заяв}}) - t_{\text{пост}} - t_{\text{дог}}, \quad (1)$$

где $t_{\text{проц}}$ – максимально допустимый период времени на проведение процедуры; $D_{\text{пост}}$ – требуемая дата поставки; $D_{\text{заяв}}$ – дата поступления заявки (информации о потребности); $t_{\text{пост}}$ – ожидаемый срок поставки; $t_{\text{дог}}$ – время на подписание договора и обмен документами.

При определении процедуры исходим из того, что при минимальной степени формализации конкурс требует на проведение в среднем не менее полутора месяцев, аукцион и запрос котировок – не менее одной недели, запрос предложений – одной-двух недель.

Далее оценим целесообразность затрат на процедуру согласно нижеприведенному неравенству; при этом стоимость проведения конкурентных процедур (в том числе сложных и дорогостоящих) должна быть меньше потенциальной выгоды (получаемого выигрыша по цене товара):

$$(P_{\text{max}} - P_{\text{min}})Q \geq \sum_{i=1}^n \frac{E_i t_i}{T_i} + C_{\text{лаб}} + \sum_{j=1}^k C_{\text{оп.-пр}} + C_{\text{пер}}, \quad (2)$$

где P_{max} – максимальная известная цена накупаемый вид ТМЦ, если это новая или модифицированная закупка (в случае устоявшейся закупки P_{max} равно действующей цене на ТМЦ; P_{min} – минимальная известная цена накупаемый вид ТМЦ; Q – объем закупки (в натуральных единицах); n – число специалистов организатора, занятых в процедуре; E_i – месячный фонд оплаты труда i -го специалиста; t_i – количество часов, потраченных i -м специалистом на процедуру; T_i – общее количество рабочих часов i -го специалиста в месяц; $C_{\text{лаб}}$ – материальные затраты на проведение лабораторных испытаний; k – число участников процедуры, допускаемых к опытно-промышленным испытаниям; $C_{\text{оп.-пр}}$ – материальные затраты на проведение опытно-промышленных испытаний; $C_{\text{пер}}$ – стоимость переключения (для устоявшихся закупок ТМЦ).

Затраты на проведение лабораторных испытаний в основном определяются трудозатратами специалистов заводской лаборатории. Что касается опытно-промышленных испытаний, то их стоимость зачастую достаточно существенна, поэтому обычно организаторы ограничивают число участников, поставляющих партии товара для испытаний. Это либо один участник – претендент, занявший первое место по критерию цены, но ранее не поставлявший товар, либо два-три участника, допущенные к соответствующему этапу процедуры.

Формула (2) позволяет оценить стоимость мероприятий по отбору поставщиков, а затем исходя из конкретных условий выбрать какую-либо процедуру, а также регулировать ее параметры, добавляя или убавляя какие-либо составляющие и этапы проведения. Вполне возможно, что в результате выяснится: экономически целесообразно воспользоваться закупкой из единственного источника, поскольку любая возможная скидка будет перекрыта величиной административных издержек на проведение отбора.

Далее остановимся на оценке механизма признания претендента победителем проводимой процедуры. Для этого оценивают круг потенциальных участников, в частности на предмет их соответствия предполагаемым требованиям. Если предприятие готово нести обязательства по заключению договора с поставщиком-победителем сразу после проведения процедуры, а также если важны лучшие ценовые условия, то следует выбрать конкурс или аукцион. Когда необходимы дополнительное время на анализ хода процедуры и более тщательное определение победителя, но при этом хотят избежать возможного судебного разбирательства, то используют запрос котировок или запрос предложений.

В завершение рассмотрим вопрос выбора процедуры в зависимости от типа закупки. Для новой закупки целесообразно применять методы, обеспечивающие наибольший охват массива поставщиков, такие как конкурс и аукцион. Эти же способы желательны и для модифицированных закупок, связанных с изменением характеристик требуемых ТМЦ. Такой подход позволит лучше понять ситуацию на рынке. Для установившихся закупок, по мнению автора, предпочтителен запрос предложений, особенно для тех ТМЦ, по которым у предприятия установились партнерские отношения с поставщиками. При этом желательно помимо имеющихся партнеров дополнительно привлекать к конкурентным переговорам поставщика со стороны.

Получив результаты, ответственное подразделение проводит сопоставление результатов анализа по приведенным критериям исходя из особенностей конкретной ситуации и приоритетов, определяемых логистической стратегией предприятия. Указанный подход способствует рационализации выбора процедуры отбора поставщиков и повышению эффективности закупочной деятельности предприятия.

Библиографический список

1. Вагнер Ш.М. Управление поставщиками. – М.: КИА центр, 2006. – 128 с.
2. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и науч. ред. д-ра экон. наук, проф. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 976 с.
3. Кузнецов К.В. Конкурентные закупки: торги, тендеры, конкурсы. – СПб: Питер, 2005. – 368 с.