

Плещенко В. И., канд. экон. наук, Начальник управления
ФГУП «Гознак», г. Москва, v_pl@mail.ru



РЕАЛИЗАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛА СОЦИАЛЬНЫХ СТРУКТУР И ПОЛУЧЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ (НА ПРИМЕРЕ ПРОВЕДЕНИЯ КОНФЕРЕНЦИЙ ПОСТАВЩИКОВ)

В статье обосновано, что решению проблемы ограниченных возможностей управления материально-техническим снабжением компании способствует управление массивом поставщиков не только как конкурентной, но и социальной средой, что может повысить стабильность процесса закупок, снизить риск возникновения потерь, уменьшить издержки на предупреждение или пресечение оппортунистического поведения контрагентов. Автор доказывает, что периодическое проведение конференций поставщиков, как форма реализации потенциала социальных структур, является действенным инструментом в системе рыночных коммуникаций компании, нацеленной на долгосрочное взаимодействие с партнерами, а также способствует получению дополнительных конкурентных преимуществ в рамках известных рыночных стратегий.

Ключевые слова: управление, стимулы, принуждение, социальные структуры, конференция поставщиков, конкурентные преимущества.

Введение

Современное промышленное предприятие функционирует в сложной и подвижной внешней среде, в условиях которой требуется обеспечить устойчивость и эффективность протекания бизнес-процессов, а также иметь достаточную способность выдерживать конкуренцию в отрасли. Конкурентоспособность, как известно, является интегральным показателем, отражающим деятельность практически всех подразделений компании. При этом одно из важнейших направлений ра-

боты на данном этапе развития — организация процесса материально-технического снабжения предприятия для удовлетворения возникающих производственных и административно-хозяйственных потребностей.

Как отмечает Г. Б. Клейнер, «в последнее время и фокус внимания экономической теории стал смещаться с конкурентных “сил отталкивания” на кооперационные “силы притяжения” и эволюционно-коэволюционные “силы инерции”. Даже современные маркетинговые концепции основываются на понимании отношений между поставщиком и потребителем не как желания реа-

лизовать (казалось бы противоположные) собственные интересы, а как стремления к «совместному созданию ценности»¹.

Реалии таковы, что обеспечение предприятия необходимыми ресурсами осуществляется посредством большого числа поставщиков, с которыми, как правило, поддерживаются тесные долгосрочные отношения. Массив этих контрагентов достаточно стабилен, что объясняется особенностями рыночного поведения промышленных потребителей, среди которых следует выделить такие аспекты, как консерватизм внутрифирменных клиентов, их привязанность к испытанным, традиционным ресурсам и поставщикам, а также существенное влияние фактора цены переключения на увеличение общей стоимости владения ресурсом (что отражается на принятии решений об использовании товаров-субститутов производственного назначения).

В предыдущих работах автора отмечалось, что процесс закупок производственных предприятий отличается от аналогичных процессов других хозяйствующих субъектов, имеющих дело с входящими и исходящими материальными потоками, таких как, например, торговые предприятия. Это связано с необходимостью обеспечения непрерывности технологического процесса, соблюдения требований безопасности при эксплуатации промышленного оборудования. Очевидно, что остановка производства из-за сбоя системы материально-технического снабжения не только ведет к финансовым потерям, но и чревата катастрофическими последствиями для окружающей среды и местного населения².

При этом массив поставщиков продукции производственно-технического назначения

весьма многочисленен, разнороден и, как следствие, сложен с точки зрения управления. Решение задачи сильно затрудняет и наличие таких факторов, как переходный статус экономики России, периодические кризисные явления в различных отраслях, недостаток корпоративной культуры и деловой этики, существенные изъяны в институциональном обеспечении процесса. В этих условиях ключевое значение в деле обеспечения эффективного материально-технического снабжения по-прежнему отводится вопросам селекции будущих партнеров, поддержания отношений с массивом действующих поставщиков, сохранения конкурентной среды, минимизации издержек и потерь от монополизации каналов снабжения и оппортунистического поведения контрагентов.

Рыночные и административные модели

Важнейшим фактором, за счет действия которого может быть повышена эффективность процесса, является рыночная конкуренция. Она, в частности, позволяет потребителю — производителю промышленной продукции (далее — производитель) снижать издержки, повышать качество закупаемых ресурсов, а также влиять на поведение контрагентов, не позволяя им диктовать свои условия. Использование процедур конкурентных закупок базируется на применении рыночных инструментов регулирования, при этом в ходе отбора при сравнении предложений во главу угла ставятся такие параметры, как лучшая цена (или соотношение «цена-качество»), сроки и условия поставки и др.

Однако организатор закупки, выбирая оптимальное предложение на рынке, не гарантирует себе избавления от таких нежелательных последствий, как недобросовестность контрагента или оппортунистическое поведение поставщика в процессе исполнения сделки. Понятно, что подобного рода риски можно и нужно учитывать на этапе подготовки закупочной документации, предусмат-

¹ Круглый стол «Вопросы теории конкуренции» // Современная конкуренция. 2010. №3 (21). С. 8.

² Плещенко В. И. Управление закупками как фактор повышения конкурентоспособности производственного предприятия // Современная конкуренция. 2011. №3 (27). С. 55.

ривая применение различных инструментов страхования, таких как предварительная фильтрация претендентов, оплата по факту, банковские гарантии на исполнение контракта, поручительство третьих лиц и т.п. Однако очевидно, что данные действия влекут за собой увеличение периода проведения соответствующих процедур, рост внутрифирменных издержек на обеспечение процесса, что не всегда может быть признано оптимальным. Кроме того, следует отметить вероятные негативные последствия реализации мероприятий по снижению рисков в виде либо появления излишних запасов, отвлекающих денежные средства из оборота, либо нарушения стабильности производственного процесса из-за несвоевременной поставки. Второе обстоятельство может быть более критичным по причине не только вероятного возникновения аварийных ситуаций, но и параллельного наступления существенных репутационных потерь вследствие неисполнения компанией договорных обязательств перед клиентом. Также следует отметить как негативный момент такие проблемы при проведении закупочных процедур, как непрозрачность и коррупционность, безусловно препятствующие эффективной реализации данного процесса для предприятия.

В итоге констатируем, что применение рыночных методов регулирования в современных условиях не обеспечивает исчезновения значимых рисков и достижения максимального уровня стабильности, в связи с чем необходимо рассмотреть альтернативные механизмы управления процессом. Указанные обстоятельства определили цель написания настоящей статьи и задачи, поставленные в ней.

В определенной степени способствовать решению проблемы может использование элементов диаметрально противоположной модели — административного регулирования, осуществляемого, как правило, по факту включения звеньев цепи поставок в сферу влияния фирмы. Это достигается путем слияний или поглощений уже действующих

производителей (поставщиков) либо посредством организации изготовления необходимых компонентов на собственной производственной площадке. В этом случае рыночные стимулы заменяются мотивацией, обеспечиваемой в рамках организационной структуры компании. Однако указанный метод, как правило, относительно затратный и связан с высокими инвестиционными рисками.

Кроме того, управление взаимоотношениями может быть реализовано и посредством применения моделей горизонтальной координации и кооперации экономических агентов, взаимодействия хозяйствующих субъектов в рамках территориальных кластеров. Данный вариант является промежуточным в ряду рыночных и административных методов регулирования, включая элементы обеих моделей.

При этом два последних подхода, в отличие от рыночного, имеют более ограниченную область применения, потому что сложность и дороговизна выстраивания дополнительных управленческих структур предполагает их использование в основном для наиболее затратных, специфичных или стратегически важных номенклатурных позиций. В противном же случае полученный эффект будет противоположен ожидаемому, приводя к снижению управляемости, бюрократизации, росту издержек.

Описанные подходы обладают определенным регулирующим потенциалом, который складывается из рыночной и административной составляющих. Можно сказать, что это совокупность стимулов различной природы (условные кривые Р и А), позволяющих управлять процессом, применяя при необходимости меры принуждения к его фигурантам (рис. 1).

Таким образом, система стимулов имеет суммарный предел своих возможностей (уровень Σ) и с определенного момента может не обеспечивать должного уровня эффективности. Для решения проблемы, т.е. перехода на уровень Σ' следует изучить возможности получения дополнительных мотивирую-

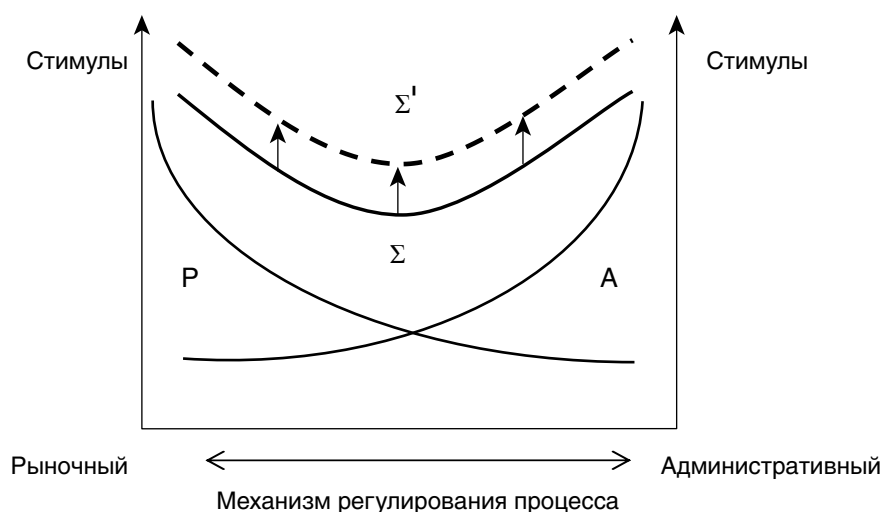


Рис. 1. Механизмы регулирования и стимулы процесса материально-технического снабжения

щих факторов, имеющих в основе иную природу, нежели ранее рассмотренные.

Эволюция отношений

Ключ к решению проблемы находится в плоскости происходящей эволюции отношений между субъектами коммерческих сделок. Современные представления об организации взаимодействия производителей и поставщиков основываются на констатации того факта, что стороны являются партнерами, а их сотрудничество носит долгосрочный и взаимовыгодный характер. При этом оно не исчерпывается коммерческой стороной вопроса, т. е. подготовкой, заключением и исполнением контрактов. Так, широко известная в настоящее время концепция интеграции поставщиков исходит из того, что производители и необходимые им поставщики сырья, материалов, комплектующих и упаковки в ходе совместной работы, обмениваясь мнениями, могут лучше оценить свои затраты, объемы и сроки поставок³. К примеру, компания ТНК-ВР про-

вела за 2012 г. пять круглых столов по конкретным направлениям реализации проектов⁴, что расширяет содержание торгово-закупочной деятельности, дополняя ее элементами социальных процессов.

Следствием происходящей эволюции стала постепенная трансформация взаимодействия в паре «продавец-покупатель», а именно: переход от локальных актов купли-продажи между контрагентами к построению долговременных отношений. В этом случае, указывает Ф. Уэбстер, взаимная ответственность уже не ограничивается гражданско-правовыми отношениями в рамках одной транзакции, а продажа, как реальная сделка, становится всего лишь важной точкой на протяжении маркетингового процесса в так называемом b2b-секторе, которой предшествует этап ведения переговоров, являющийся важным регулятором отношений между сторонами⁵.

³ Корстен Д., Пётцль Ю. Эффективное взаимодействие с потребителем — Интеграция логистических цепей / пер. с нем. под ред. Н. Ф. Титюхина. М.: КИА центр, 2006. С. 42.

⁴ Играть по правилам (Третий слет поставщиков и подрядчиков ТНК-ВР) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/library/logistics/procurement/slet-podryadchikov.html> (дата обращения 10.11.2012).

⁵ См.: Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга. М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005. С. 30.

Данный процесс сопровождается параллельно происходящей информационной революцией, также оказывающей существенное влияние на характер его протекания. Так, тотальная информатизация экономического пространства, автоматизация рутинных процессов в хозяйственной сфере и обществе ведут к тому, что однократные взаимодействия между индивидами или хозяйствующими субъектами уступают место многократным, долгосрочным контактам. Этому, в свою очередь, способствует непрерывное накопление сведений различного рода и их все более возрастающая доступность. К примеру, даже если какая-либо фирма изменила формат своей деятельности (ликвидировалась, переименовалась, переехала и т. п.), то в соответствующих информационных ресурсах остаются (появляются) сведения о конкретных персонах (учредителях, наемных менеджерах). Также и данные об «игре не по правилам», нарушениях и штрафах, проигранных арбитражных процессах могут легко становиться известными заинтересованным лицам.

В этой связи А. Б. Долгин отмечает, что «ввиду многораундовости рациональным становится так называемое стратегическое поведение сторон, нацеленное на обоюдное удовлетворение»⁶. Схожим образом В. Ф. Пресняков констатирует, что отношения «поставщики — потребители» приходят на смену отношениям «продавцы — покупатели», поскольку в настоящее время взаимодействие сторон не может ограничиваться единичными актами купли-продажи. В противном же случае они должны приравниваться к деятельности индивидуальных лиц, что не согласуется с действиями современного предприятия как субъекта, который строит работу на принципах стратегического планирования и чьи решения

основываются на длительных производственных циклах⁷.

Важнейшим измерителем уровня риска и регулятором поведения при таком подходе становится репутация. Данное понятие аккумулирует в себе комплекс достижений, упущений, технической оснащенности, знаний и практического опыта, как отдельной личности, так и фирмы. Также понятно, что любая репутация по сути относительна, так как может быть охарактеризована только в сравнении с другими субъектами, а также общепризнанными поведенческими эталонами. Отметим, что как следствие жизненный цикл индивидуальной репутации возможен исключительно в рамках общества. В коммерческой деятельности ориентация на позитивный корпоративный имидж исполнителей при подборе партнеров является действенным методом снижения рисков. В условиях долгосрочных отношений, нацеленности на развитие партнерства использование репутационных механизмов регулирования может повысить эффективность бизнес-процессов и обеспечить должный уровень стабильности для предприятия. Для этого предлагается рассматривать массив поставщиков как социальную среду, формируемую производителем в расчете на длительный период взаимодействия. Следует указать, что любая упорядоченная социальная среда — это, прежде всего, некая структура, институт, имеющая определенные правила поведения и подразумевающая необходимость несения затрат на ее поддержание. Понятно, что и участники процесса должны видеть смысл своего пребывания в рамках данной структуры. Так, А. Б. Долгин констатирует, что для дееспособности экономического коллектива нужно, чтобы ожидаемая ценность, приобретаемая индивидом в группе, превышала ту, которую он мог бы получить само-

⁶ Долгин А. Б. Как нам стать договоропригодными, или Практическое руководство по коллективным действиям. М.: ОГИ, 2013. С. 24.

⁷ Институциональная экономика: учеб. пособие / под рук. акад. Д. С. Львова. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 115.

стоятельно, как минимум на величину издержек группового принуждения⁸.

Механизмы принуждения

Рассмотрим вкратце вопрос о механизмах принуждения и их эффективности применительно к ранее описанным подходам к регулированию отношений при организации материально-технического снабжения производства. В случае административного регулирования процесса классической является проблема «принципал-агент», заключающаяся в наличии угрозы манипулирования агентом принципала при исполнении им поручений и предписаний последнего, возникающей ввиду асимметричности информации и высоких издержек контроля над деятельностью агента⁹. Управление при такой схеме реализуется посредством внутренних нормативных документов, а также принципов иерархичности и подчиненности.

Для контрагентов, чье взаимодействие строится по рыночному принципу, основную сложность представляет так называемое оппортунистическое поведение, т. е. действия игроков, обусловленные исключительно экономической целесообразностью. Феномен оппортунистического поведения, раскрытый и описанный О. Уильямсоном, заключается в предоставлении экономическими агентами неполных или искаженных данных партнерам, что приводит к возникновению информационной асимметрии и осложняет взаимодействие сторон как до заключения сделки, так и после него¹⁰. При этом возрастают издержки, связанные с восполнением дефицита информации или преодолением

ее искажения, а также с компенсацией возникших потерь, если неблагоприятное развитие событий произошло уже после подписания соглашения.

Регулирование отношений с поставщиками при рыночной модели осуществляется в основном на базе ценового фактора и варьирования объемов закупки между различными поставщиками. Конкурентное напряжение в подобных цепях поставок создается производителями посредством применения различных технологий. Среди них можно указать такие варианты, как поиск и внедрение альтернативных вариантов удовлетворения потребности, разделение закупаемых партий на лоты между несколькими участниками, организация соревнования между ними за право быть признанным победителем в рамках процедур регламентированных закупок (к примеру, аукционы, конкурсы, конкурентные переговоры). Также отметим, что в зависимости от ситуации производитель решает, с кем ему выгоднее сотрудничать: с поставщиком-производителем или его дистрибьютором. Данный вопрос решается на основании оценки рыночной силы, объема потребления, а также доли этого объема в пакете заказов поставщика, что выражается в определенных требованиях к условиям сделки, которые стороны выдвигают друг другу. Поэтому в ряде случаев сотрудничество с дистрибьюторами способно стать более выгодным, поскольку, обладая большей организационной гибкостью, чем крупные компании-производители, они имеют возможность предлагать условия лучше, чем они.

В рамках промежуточного варианта принуждение сводится к комбинированию рыночных и административных механизмов, при этом важную роль играют координирующие органы, создаваемые сторонами для разрешения проблемных и спорных вопросов. Также отметим, что в промежуточных точках рыночные и административные методы всегда дополняют друг друга, например, прежде чем начинать применять к контрагенту воздействие в форме снижения объ-

⁸ Долгин А. Б. Как нам стать договоропригодными, или Практическое руководство по коллективным действиям. М.: ОГИ, 2013. С. 27.

⁹ Олейник А. Н. Институциональная экономика: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 266.

¹⁰ Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки и отношенческая контрактация. СПб.: Лениздат, 1996.

емов закупки производитель, как правило, ведет с ним переписку, призывая к представлению более приемлемых условий.

Указанные механизмы имеют пределы эффективности, а кроме того, они во многом ограничены различными субъективными факторами. Так, если говорить о рыночном взаимодействии, оно существенным образом определяется конкуренцией на рынках, переговорной силой сторон, ситуацией на макроуровне — в отраслях или регионах (к примеру, подъем или спад) и др. Таким образом, на основании текущей конъюнктуры те или иные действия фигурантов могут быть расценены как оптимальные, и наоборот. Административные методы, как известно, также имеют пределы действия, обусловленные, в частности, информационными ограничениями, проблемой искажения информации при ее передаче между элементами структуры.

Формирование социальных структур и применение коммуникационных механизмов управления

Исходя из изложенного, полагаем, что дополнение рыночных и административных методов регулирования социальными инструментами позволит увеличить интегральный потенциал управляющей системы. При этом социальные механизмы воздействия могут заключаться в создании и культивировании коллективных ценностей, применении моральных стимулов, обеспечении духа состязательности и т. д. Кроме того, определенный эффект достигается посредством применения популярной в наше время технологии краудсорсинга, с помощью которой производитель получает необходимую ему обратную связь (опросы, анкетирование, коллективное обсуждение актуальных вопросов). В результате покупатель за счет эксплуатации социальной среды получает дополнительную информационную базу для решения задач анализа и прогнозирования.

Как отмечено выше, для осуществления регулирования потребуются, в первую очередь, некоторый организационный ресурс, обеспечивающий наполнение массива, его структурирование, а также предоставление инициатору определенного потока обратной связи, на основании которой он может делать выводы о состоянии «подведомственной» среды и степени оптимальности принимаемых им решений.

В практике современных промышленных предприятий находят применение механизмы, способствующие формированию долгосрочных отношений, такие как оценка и переоценка поставщиков, квалификационные отборы и аккредитация. Оценка и переоценка как один из инструментов системы менеджмента качества применительно к процессу закупок предусматривают периодическое определение и актуализацию индивидуальных рейтингов поставщиков, рассчитываемых на основании фактической информации. При этом оговоримся, что процедура оценки устанавливается каждым предприятием индивидуально, определяется степень охвата ею номенклатуры и, соответственно, число потенциальных фигурантов массива. Результаты проводимых мероприятий могут использоваться для принятия решений о квотировании заказов отдельным поставщикам, варьировании механизма входного контроля и др. Указанные способы воздействия на контрагентов применяются, например, на предприятиях автомобилестроения и машиностроения России, таких как: ОАО «КАМАЗ», ОАО «Заволжский моторный завод», ОАО «Автоприбор», ОАО «АвтоВАЗ». Аккредитация и квалификационный отбор также формируют массив поставщиков, соответствующих установленным производителем требованиям и согласных взаимодействовать с ним на определенных условиях. Такой метод, как аккредитация поставщиков нестратегических материалов, использует ФГУП «Гознак». В соответствующем перечне, по данным интернет-сайта компании, в конце 2012 г. числилось около

500 фирм. Предквалификация, к примеру, применяется компанией «ТНК-ВР», с целью сведения к минимуму рисков, связанных с невыполнением контрагентами своих обязательств¹¹.

Также крупные производители используют собственные электронные торговые площадки, на которых устанавливают правила доступа и порядок взаимодействия (т.е. опять же решают задачу наполнения массива и его регулирования за счет фильтрации потока на входе, структурирования и дифференциации). Электронные площадки, например, имеют в своей структуре металлургические корпорации: Магнитогорский металлургический комбинат, Новолипецкий металлургический комбинат (ООО «Торговый дом НЛМК»), Мечел.

Указанные механизмы предполагают и непосредственное воздействие на отдельных поставщиков, например, нарушающих правила игры, однако главный эффект от их применения — это осуществление косвенного воздействия на массив поставщиков, формирование институционального климата, позволяющего снизить неопределенность информации и риски покупателя.

При этом подобные мероприятия создают среду, но не обеспечивают в полной мере необходимый социальный эффект, такой как состояние общности интересов, вовлеченности в процесс, востребованности и т.п. Поэтому данные действия целесообразно дополнить прямыми рыночными коммуникациями, предусматривающими личное общение фигурантов процесса и проводящимися в виде различного рода конференций, выставок, семинаров и т.п. Они могут различаться по формату, числу участников и типу организаторов. В роли последних могут выступать как поставщики в лице коллегиальных и координационных органов (ас-

социаций, союзов, некоммерческих партнерств и т.д.), так и группы клиентов, объединенные под эгидой какой-либо структуры, либо единичные производители.

Отметим, что на массовых коллективных конференциях, организуемых группами промышленных производителей или поставщиков, единичному участнику будет достаточно сложно привлечь внимание к себе и к своим проблемам, поскольку параллельно действует множество других центров активности, что создает сложности в фокусировании внимания. Исходя из этого, резонной видится организация собственных мероприятий, где производителю легче акцентировать внимание на важных вопросах (цена, качество, сроки, надежность поставок), сделав это с большей гарантией быть услышанным. Индивидуальные мероприятия предполагают большую гибкость организатора в планировании и управлении процессом коммуникаций. Перечислим и другие положительные стороны проведения индивидуальных конференций¹²:

- фактор «своего поля», дающий предприятию лучшую переговорную позицию, позволяющий при необходимости привлечь широкий круг участников со своей стороны, показать результаты испытаний и т.д.;
- обеспечение привлечения внимания к своей компании со стороны отраслевых и региональных СМИ и интернет-ресурсов, что позитивным образом может повлиять на корпоративный имидж;
- возможность психологического воздействия на поставщиков, например посредством демонстративного общения с фирмами-конкурентами и т.д.

Участие же в коллективных мероприятиях (к примеру отраслевых) дает позитивный эффект, заключающийся в возможности получения более приемлемых условий сотруд-

¹¹ Играть по правилам (Третий слет поставщиков и подрядчиков ТНК-ВР) [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL <http://www.up-pro.ru/library/logistics/procurement/slet-podryadchikov.html> (дата обращения 10.11.2012).

¹² Плещенко В. И. Конференции поставщиков как механизм рыночных коммуникаций промышленного предприятия // Бюллетень научно-технической и экономической информации «Черная металлургия». 2012. №9. С. 78.

ничества, используя, например, воздействие на других клиентов поставщика в рамках дискуссий.

При этом проведение мероприятий по социализации партнеров потребует от организатора определенных усилий. Во-первых, участникам необходимо заинтересовать, обрисовав им позитивные перспективы. Во-вторых, организация несет прямые затраты, также наблюдается временный рост нагрузки на специалистов предприятия, отвлечение их от исполнения своих основных обязанностей. Кроме того, говоря о расходах, следует понимать, что подобного рода форумы не должны быть единичными, поэтому, если руководство решает пойти на такой шаг, оно должно исходить из того, что проводить конференции следует регулярно, ведь в противном случае возможен ущерб имиджу фирмы.

Далее в качестве примера приведем краткую информацию о ряде конференций, организованных за последние 2 года крупными производителями. Так, в апреле 2011 г. состоялась конференция под лозунгом «Партнерство ради качества», собравшая поставщиков стратегических и вспомогательных материалов для литейного и кузнечного заводов, входящих в структуру ОАО «КАМАЗ»¹³. Цель встречи — значительное снижение дефектности покупных технологических материалов, необходимое для повышения конкурентоспособности готовой продукции компании. В октябре 2011 г. в Ногинске (Московская область) состоялась первая конференция российских поставщиков компании *Roto* — известного изготовителя окон и дверей¹⁴. В ходе конференции они были проинформированы об актуальных изменениях в стратегии фирмы в области каче-

ства, о методах планирования производства и предупреждения ошибок. Кроме того, ставилась задача согласовать с поставщиками цели в сфере качества на 2012 г., а именно: успешное прохождение процедуры проверки образцов с первого раза, достижение ими высших оценок. Контрагенты были ознакомлены с изменениями в методике оценки поставщиков, правилах входного контроля, а также с планами по введению дополнительных мер ответственности поставщиков за поставку продукции ненадлежащего качества. В этот же период организовал сбор своих поставщиков «Ростсельмаш», ознакомив их с политикой и целями завода по качеству в области закупок и основными инструментами для их достижения¹⁵. В мероприятии участвовали делегаты более чем 100 российских и зарубежных компаний.

Ряд форумов состоялся и в 2012 г. В частности, в сентябре прошел третий слет поставщиков и подрядчиков компании ТНК-ВР, собравший более 300 участников, 136 из которых приехали на форум впервые¹⁶. В качестве важных составляющих философии контрактования корпорации были названы предквалификация партнеров, стандартизация договоров, управление долями рынка, управление эффективностью и диалог с рынком. В октябре 2012 г. ОАО «АвтоВАЗ» провело очередную конференцию своих крупных поставщиков, в которой приняли участие представители более 350 партнеров предприятия¹⁷.

¹⁵ Новые правила для поставщиков Ростсельмаш [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: http://www.rostselmash.com/russia/rus/rsm_in_russia/news/11160.html (дата обращения 18.11.2012).

¹⁶ Играть по правилам (Третий слет поставщиков и подрядчиков ТНК-ВР) [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL <http://www.up-pro.ru/library/logistics/procurement/slet-podryadchikov.html> (дата обращения 10.11.2012).

¹⁷ АВТОВАЗ: конференция поставщиков [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: http://lada-auto.ru/cgi-bin/pr.pl?id=0&id_article=93923&prev=1 (дата обращения 18.11.2012).

¹³ Партнерство ради качества [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.kamaz.ru/ru/news/2011/04/22> (дата обращения 06.11.2012).

¹⁴ Первая конференция поставщиков Roto Frank в Ногинске. Форум по качеству [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: http://www.roto.ru/3_news2_111017.htm (дата обращения 10.06.2012).

На мероприятии были представлены актуализированная программа развития компании до 2020 г., требования к поставщикам и ключевые решения по оптимизации взаимодействия с ними.

Коммуникационные мероприятия подобного рода могут собирать как поставщиков широкого спектра товаров, так и партнеров предприятия в части какой-либо конкретной продукции, как правило, весьма важной для компании. В частности, Объединенная металлургическая компания (ОМК) организовала в июне 2012 г. в г. Выксе конференцию поставщиков металлолома, собравшую представителей 23 фирм и посвященную вопросам качества закупаемого ресурса и выхода на новый уровень взаимовыгодного сотрудничества¹⁸. Помимо этого, ОМК провела в октябре 2012 г. первую конференцию для ключевых контрагентов «Стратегия развития системы закупок группы компаний ОМК до 2017 года», на которой присутствовали уже более 90 компаний¹⁹. Среди них были отечественные и зарубежные производители сырья и заготовок, расходных материалов, подъемного, энергетического и основного технологического оборудования, спецтехники, горюче-смазочных материалов, запчастей и комплектующих.

Помимо информирования о новациях в организации взаимодействия с поставщиками конференции имеют целью стимулирование добросовестной работы контрагентов путем присуждения им статуса лучших или отличных поставщиков. В частности, подобное мероприятие состоялось в рамках проведенной в начале 2012 г. ежегодной конференции поставщиков ком-

плекующих Ярославского моторного завода «Автодизель»²⁰. Партнеры предприятия получили награды в целом ряде номинаций, среди которых значились «Самый ключевой поставщик», «Эффективная логистика», «Самый лояльный поставщик» и др. Награждение было произведено и в ходе конференции на Белорусском металлургическом заводе, собравшей представителей 130 компаний из 14 стран мира²¹. Звание «Лучший поставщик», присуждаемое компаниям, не нарушавшим в 2011 г. условий контрактов и не имевшим замечаний по качеству, было присвоено 19 фирмам. В частности, одну из наград получила иностранная компания — поставщик графитовых электродов. В рамках вышеупомянутого мероприятия, проведенного ОМК, отдельным участникам также были вручены почетные дипломы «Лучший поставщик», подтвердившие высокий профессионализм, отличное качество поставляемой продукции и весомый вклад в развитие партнерских отношений²².

Говоря о полезности описанных собраний, отметим следующее. Объединяя различных поставщиков, производитель использует больше рычагов воздействия на контрагентов. В частности, он может дифференцировать массив своих партнеров, выделяя лучших, а также указывая другим на недостатки и поддерживая стремление контрагентов улучшить свой рейтинг. При длительной, методичной работе в рамках массива даже поставщикам-монополистам на фоне «соз-

²⁰ Ярославский моторный завод «Группы ГАЗ» провел конференцию поставщиков [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.powertrain.ru/news-29-03-2012.html> (дата обращения 23.06.2012).

²¹ На БМЗ назвали лучших поставщиков по итогам 2011 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.metainfo.ru/ru/news/55437> (дата обращения 23.06.2012).

²² «Металл Проект» — лучший поставщик ОМК [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.metainfo.ru/ru/news/59380> (дата обращения 15.11.2012).

¹⁸ ОМК провела II конференцию для поставщиков металлолома [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.metainfo.ru/ru/news/56921> (дата обращения 03.07.2012).

¹⁹ ОМК провела конференцию для поставщиков [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.metainfo.ru/ru/news/59302> (дата обращения 18.11.2012).

нательного актива» будут легче даваться компромиссные решения. Такому результату способствует действие фактора группового поведения, в связи с чем важной задачей производителя является работа по формированию соответствующей атмосферы, генерирование и поддержание на должном уровне системы внутригрупповых ценностей, которые при определенных условиях могут преобладать над узкокорпоративными интересами единичных поставщиков. В конце концов любые организации состоят из людей, а человек — существо социальное, на поведение которого сильно влияют такие факторы, как авторитет, пример, прецедент, симпатии и антипатии, разделение мнений в группе по принципу «большинство-меньшинство». Используя эти факторы при управлении рыночными коммуникациями, также важно генерировать в партнерах ощущение вовлеченности в процесс, собственной востребованности, понимание, что к тебе прислушиваются. Данные обстоятельства в рамках новой институциональной теории выделяет А. Н. Олейник, указывая, что когда обмен полномочиями совершается в рамках социальных структур, то начинает действовать эффект личной репутации участников, а их оппортунизм ограничивается использованием так называемых социальных санкций, которые могут быть как негативными (остракизм), так и позитивными (поддержание хороших отношений, репутации)²³.

В результате промышленное предприятие, активно работающее с массивом своих поставщиков как с социальной средой, т. е. отмечающее достижения лучших из них, делающее достоянием гласности упущения отстающих, способствует улучшению своих рыночных позиций и повышению устойчивости бизнеса. Кроме того, сформированный корпоративный имидж может сыграть роль своеобразного «щи-

та» от неблагонадежных, недобросовестных игроков на рынке.

Конференции поставщиков вошли в практику современных компаний относительно недавно, но их число постоянно растет, расширяются география и отраслевая принадлежность. Это косвенно подтверждает достижение границ эффективности управления, осуществляемого за счет только рыночных и административных инструментов.

Действие социальных механизмов и усиление конкурентных преимуществ предприятия

Помимо непосредственного регулирования отношений, использование социальных механизмов сотрудничества с поставщиками дает предприятию ряд дополнительных эффектов, положительно сказывающихся на его конкурентоспособности:

- получение дополнительной информационной и экспертной базы для решения задач анализа и прогнозирования производственно-коммерческой деятельности;
- использование интеллектуального потенциала поставщиков;
- превентивное противодействие возникновению межкорпоративных конфликтов и оппортунистическому поведению контрагентов;
- формирование позитивного делового имиджа;
- рост доверия в отношениях между производителем и поставщиками.

При этом данные эффекты будут полезны производственному предприятию с учетом определенных нюансов, зависящих от избранной им конкурентной стратегии (согласно известной классификации М. Портера: низких издержек, дифференциации и оптимальных издержек)²⁴. Для иллюстрации ска-

²³ Олейник А. Н. Институциональная экономика: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 138.

²⁴ Портер М. Конкуренция / пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.

занного рассмотрим эти стратегии по порядку.

Стратегия низких издержек ставит целью достижение лидерства по издержкам в отрасли. При этом известно, что, помимо производственно-технологических и организационных мероприятий, значительный потенциал получения конкурентных преимуществ за счет снижения затрат заключен в оптимизации закупок как процесса, оказывающего существенное влияние на себестоимость готовой продукции.

В контексте данной статьи следует указать, что описанная реализация потенциала социальных структур уменьшает вероятность ошибок при организации и планировании закупок, снижает время на подготовку процедур, позволяет заблаговременно решить возможные проблемные вопросы, а также выявить точки возникновения будущих конфликтов. Кроме того, при отлаженных коммуникационных каналах снижается вероятность оппортунистического поведения самого производителя, которое в условиях долгосрочного сотрудничества уже не является рациональным. В свою очередь, положительный корпоративный имидж, привлекательность предприятия как клиента создают условия для стимулирования поставщиков, привлечения новых контрагентов, что поддерживает конкурентное напряжение в цепи поставок. Позитивный образ и рост доверия также означают снижение риска при осуществлении хозяйственных операций и соответственно меньшие затраты, закладываемые поставщиками, желающими застраховаться, в цену потребляемого товара. Все это способствует снижению издержек и, как следствие, увеличению прибыли производителя, что и является достижением поставленной цели. При этом целевой аудиторией в данном случае могут быть как поставщики, так и дистрибьюторы.

Конкурентная стратегия дифференциации, в свою очередь, нацеливает предприятие на создание продуктов, восприни-

маемых клиентами как уникальные. В этой связи следует указать, что в настоящее время практически ни одна промышленная компания в мире не изготавливает (и/или не проектирует) все необходимые ей основные производственные материалы и комплектующие. Поэтому противостояние на современных рынках касается уже не столько производителей конкретных марок, поступающих потребителю, сколько цепей поставок, элементы которых, как показывает мировая практика, функционируют в определенном симбиозе. Ввиду особо тесного сотрудничества, ведущего фактически к образованию социальной группы вокруг крупной фирмы, важно формализовать это взаимодействие, дав производителю дополнительные рычаги воздействия с целью повышения управляемости и эффективности процесса. Основным результатом в данном случае может быть получен за счет интенсификации использования интеллектуального потенциала поставщиков, заинтересованных в успехе производителя, поэтому коммуникации с дистрибьюторами в обозначенном контексте не являются первоочередной задачей. При этом производитель, планируя свои действия в части социального взаимодействия с партнерами в русле стратегии дифференциации, должен учитывать возможные ограничения, налагаемые на так называемые вертикальные соглашения сторон, к которым, согласно действующему российскому законодательству, могут быть отнесены практически любые договоренности между хозяйствующими субъектами, не конкурирующими между собой. В частности, сторонам, имеющим долю на рынке товара (в отношении которого заключается соглашение или осуществляются согласованные действия) более 20%, запрещаются действия, приводящие (либо могут привести) к ограничению конкуренции и ущемлению прав третьих лиц. Понятно, что производители, намеренные реализовать конкурентные преимущества, напри-

мер, с помощью уникальных компонентов, разработанных совместно со своими партнерами-поставщиками, и не желающие при этом распространять их среди других субъектов рынка, могут столкнуться с проблемами. Вероятным выходом из положения может быть вертикальная интеграция отдельных поставщиков с их включением в структуру фирмы, например, на правах филиала, т. е. с переводом регулирования из рыночной сферы в административную. Однако, как указано выше, данный сценарий не всегда оптимален.

Стратегия оптимальных издержек является своего рода промежуточным вариантом между двумя первыми, поэтому предприятие, придерживающееся данного вектора развития, может извлечь из социального сотрудничества со своими поставщиками дополнительные конкурентные преимущества обоих видов.

Заключение

Коммерческая деятельность промышленных предприятий регулируется посредством различных механизмов и подходов, имеющих в качестве движущей силы совокупность стимулов рыночной либо административной природы. При этом они характеризуются определенными преимуществами и недостатками, а также ограничениями по применимости в различных условиях. К тому же их интегральный управленческий потенциал лимитирован, в связи с чем возникает вопрос о дополнительных возможностях для повышения эффективности и управляемости процесса. Существенный вклад в решение задачи может быть внесен с помощью современных коммуникационных технологий и социальных инструментов. Управление массивом поставщиков не только как конкурентной, но и социальной средой позволит производителю повысить стабильность материально-технического обеспечения производства, снизить риск возникновения потерь, уменьшить

внутрифирменные издержки на принуждение контрагентов-оппортунистов к исполнению контрактов.

Таким образом, проведение форумов поставщиков и подрядчиков может стать действенным инструментом в системе рыночных коммуникаций компании, нацеленной на долгосрочное, системное выстраивание отношений с партнерами. Применение социальных механизмов способно усилить конкурентные преимущества производителя в рамках различных стратегий поведения на рынке. При этом эффект от использования потенциала социальных структур подобного рода может быть полезен не только для отношений с партнерами, базирующихся на рыночных принципах. Социальные стимулы будут способствовать активизации внутрикорпоративных процессов, дополняя административные рычаги и усиливая в них дух состязательности, поэтому если нижерасположенные звенья цепи создания стоимости интегрированы в структуру компании, то целесообразным представляется их включение в программу мероприятий в том или ином формате.

Список литературы

1. АВТОВАЗ: конференция поставщиков [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: http://lada-auto.ru/cgi-bin/pr.pl?id=0&id_article=93923&prev=1 (дата обращения 18.11.2012).
2. Долгин А. Б. Как нам стать договоропригодными, или Практическое руководство по коллективным действиям. М.: ОГИ, 2013. — 192 с.
3. Играть по правилам (Третий слет поставщиков и подрядчиков ТНК-ВР) [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL <http://www.up-pro.ru/library/logistics/procurement/slet-podryadchikov.html> (дата обращения 10.11.2012).
4. Институциональная экономика: учеб. пособие / под рук. акад. Д. С. Львова. М.: ИНФРА-М, 2001. — 318 с.
5. Корстен Д., Пётцль Ю. Эффективное взаимодействие с потребителем — Интеграция логистических цепей. М.: КИА центр, 2006. — 120 с.

6. Круглый стол «Вопросы теории конкуренции» // Современная конкуренция. 2010. №3 (21).
7. «Металл Проект» — лучший поставщик ОМК [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.metalinfo.ru/ru/news/59380> (дата обращения 15.11.2012).
8. На БМЗ назвали лучших поставщиков по итогам 2011 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.metalinfo.ru/ru/news/55437> (дата обращения 23.06.2012).
9. Новые правила для поставщиков Ростсельмаш [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: http://www.rostselmash.com/russia/rus/rsm_in_russia/news/11160.html (дата обращения 18.11.2012).
10. Олейник А. Н. Институциональная экономика: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2010. — 416 с.
11. ОМК провела II конференцию для поставщиков металлолома [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.metalinfo.ru/ru/news/56921> (дата обращения 03.07.2012).
12. ОМК провела конференцию для поставщиков [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.metalinfo.ru/ru/news/59302> (дата обращения 18.11.2012).
13. Партнерство ради качества [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.kamaz.ru/ru/news/2011/04/22> (дата обращения 06.12.2011).
14. Первая конференция поставщиков Roto Frank в Ногинске. Форум по качеству [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: http://www.roto.ru/3_news2_111017.htm (дата обращения 10.06.2012).
15. Плещенко В. И. Конференции поставщиков как механизм рыночных коммуникаций промышленного предприятия // Бюллетень научно-технической и экономической информации «Черная металлургия». 2012. №9.
16. Плещенко В. И. Управление закупками как фактор повышения конкурентоспособности производственного предприятия // Современная конкуренция. 2011. №3 (27).
17. Портер М. Конкуренция / пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 608 с.
18. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки и отношенческая контракция. СПб.: Лениздат, 1996. — 702 с.
19. Узбстер Ф. Основы промышленного маркетинга. М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005. — 416 с.
20. Ярославский моторный завод «Группы ГАЗ» провел конференцию поставщиков [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.powertrain.ru/news-29-03-2012.html> (дата обращения 23.06.2012).

V. Pleschenko, PhD (Economics), Head of Department, Federal State Unitary Enterprise Goznak (Goznak), Moscow, v_pl@mail.ru

REALIZATION OF THE POTENTIAL OF SOCIAL STRUCTURES AND TO OBTAIN ADDITIONAL COMPETITIVE ADVANTAGES (ON THE EXAMPLE OF THE CONFERENCES OF SUPPLIERS)

Supply chain management is based on a combination of incentives having market or administrative nature. It has advantages and disadvantages, as well as limitations on applicability in different settings. Moreover their integrated regulatory capacity is limited. Solution of problem of limited opportunities could be reached by the management of array of suppliers not only as a competitive but also the social environment that can improve stability of the procurement process, reduce the risk of losses, and reduce costs to prevention or suppression of opportunistic behavior of counterparties. Periodic conferences of suppliers, as a form of realizing the potential of social structures, is an efficient tool in the system of company's market communications aimed at long-term cooperation with partners and also contributes to receive additional competitive advantages in the framework of the well-known market strategies.

Keywords: management, incentives, compulsion, social structures, the suppliers' conferences, competitive advantages.