

Закупочная политика внешнеторговых организаций

УДК 339.5
ББК 65.428
Н-632

М.А. Николаева,

*доктор технических наук, РАНХиГС при Президенте РФ,
Высшая школа корпоративного управления,
кафедра международной коммерции - профессор,*

Л.В. Дуканич,

*доктор экономических наук, РАНХиГС при Президенте РФ,
Высшая школа корпоративного управления,
кафедра международной коммерции - профессор,*

Д.Г. Болгар,

TNT Express WorldWide - менеджер по работе с клиентами

Аннотация

В статье рассмотрены вопросы закупочной политики внешнеторговых организаций. Показана связь закупочной политики с Системой менеджмента качества, требования к которой регламентированы международным стандартом ИСО – 9001. Впервые сформулировано определение термина «закупочная политика», сформулированы ее цели, задачи и основные направления этой политики. Дано обоснование выбора каждого из пяти основных направлений, спрогнозированы возможные риски от выбора и реализации выбранных направлений, предусмотрены мероприятия по предупреждению или смягчению последствий рисков. Показана связь направлений закупочной политики с направлениями ассортиментной, ценовой, коммуникативной политик, а также политики в области качества.

Ключевые слова: закупки, закупочная политика, экспортно-импортные товары, внешнеторговая деятельность, внешнеторговые организации.

Procurement policy of foreign trade organizations

M.A. Nikolaeva,

*Doctor of Engineering sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, High School of Corporate Management,
Department of international commerce - Professor,*

L. V. Dukanich,

*Doctor of Engineering sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, High School of Corporate Management,
Department of international commerce - Professor*

D.G. Bolgar,

TNT Express WorldWide - Customer Service manager

Abstract

This article deals with the procurement policy of foreign trade organizations. The relationship between the procurement policy and the Quality Management System is shown, the requirements for which are regulated by the international standard ISO - 9001. For the first time the definition of “procurement policy” is formulated, its goals, objectives and main directions of the policy are



defined. The justification for choosing each of the five main policy directions is given. The authors assess possible risks from the choice and implementation of the policy direction suggesting the measures to prevent or mitigate the risks. The relationship between the procurement policy directions and the directions of the assortment, pricing, communication policies as well as the quality policy is shown.

Keywords: procurement, procurement policy, export-import goods, foreign trade activities, foreign trade organizations.

В условиях обострения ситуации на рынке экспортных товаров, обусловленной введением экономических санкций против России и ее ответными мерами, а также курсом страны на импортозамещение¹, торговые организации, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность должны разработать свою закупочную политику с учетом сложившейся конъюнктуры.

Под закупочной политикой понимаются намерения и возможности, а также основные направления закупочной деятельности, сформулированные руководством организации. Намерения руководства внешнеторговой организации формируются в виде целей и задач, которые нужно решить для достижения поставленных целей.

Целью организации в области закупок является достижение оптимальной степени удовлетворенности ее внешних и внутренних потребителей в закупаемых товарах и за счет этого обеспечения запланированной прибыли.

Задачи организации:

□ Выявление реальных и прогнозируемых потребностей внешних и внутренних потребителей, средствами удовлетворения которых служат закупаемые товары;

□ Поиск необходимых товарных предложений как на российском рынке, так и на рынках зарубежных стран, в отношении которых действуют введенные санкции;

□ Анализ экономической, политической и правовой макросреды организации;

□ Обоснованный выбор определенных направлений закупочной деятельности и прогнозирование возможных рисков от этого выбора;

□ Разработка комплекса мероприятий для предотвращения или смягчения последствий рисков от выбора одного или нескольких направлений закупочной политики.

Объектами закупочной политики являются товары, которые необходимы внутренним потребителям – персоналу организации для осуществления их профессиональной производственной или обслуживающей, в том числе торговой, деятель-

¹ Постановление Правительства РФ от 4 августа 2015 года № 785 «О создании правительственной комиссии по импортозамещению»

ности. В качестве внешних потребителей выступают юридические и физические лица, имеющие намерения закупать или закупающие у внешнеторговой организации экспортно-импортные товары.

Возможности внешнеторговой организации обусловлены имеющимися у нее ресурсами: финансовыми, логистическими, трудовыми и другими, а также товарным предложением на рынке продукции необходимого ассортимента и надлежащего качества. В этой связи закупочная политика должна разрабатываться в тесной взаимосвязи с ассортиментной политикой, а также политикой в области качества товаров. Вместе с тем, закупки являются составным элементом системы менеджмента качества организации, в частности третьего этапа жизненного цикла товаров – материально-техническое снабжение производства или обслуживания².

Особенностью закупочной политики внешнеторговых организаций является то, что результаты их деятельности в значительной мере обусловлены политической, экономической и правовой средой. Поэтому обоснованному выбору основных направлений закупочной политики должен предшествовать анализ указанных сред. Так, введение экономических санкций против России и ее обратные действия заставили многие внешнеторговые организации переориентироваться с закупок товаров из стран, присоединившихся к санкциям, на закупки из других стран, не присоединившихся к санкциям. Более того, они должны учитывать перечень товаров, на которые распространяются или не распространяются эти санкции. Например, в перечень запрещенных к импорту из Латвии товаров относится сурими, но в него не входят крабовые палочки. Поэтому сурими закупать нельзя, а полученные из них крабовые палочки можно³.

Правовая среда торговых организаций обусловлена федеральными законами, техническими регламентами, правилами и иными нормативными документами, устанавливающими правовые отношения в области внешнеторговой деятельности. Экономическая среда организаций определяется сбалансированностью спроса и товарного предложения. Спрос зависит от платежеспособности потребителей и в условиях экономического кризиса имеет тенденцию к падению, а также переориентации потребителей с дорогих на более дешевые товары⁴. Вместе с тем, снижается привлекательность импортируемых товаров, цены на которые выросли в рублевом выражении из-за падения курса рубля. Указанные обстоятельства должны учитываться при выборе основных направлений закупочной политики.

Основными направлениями закупочной политики внешнеторговых организаций являются: расширение перечня поставщиков закупаемых товаров; сокращение перечня поставщиков; стабилизация перечня поставщиков; отказ от зарубежных

² ГОСТ Р ИСО 9001-2011 Системы менеджмента качества. Руководящие положения.

³ Рязанова О.А. Товарный менеджмент и экспертиза рыбных товаров. – СПб.:Изд-во «Лань», 2017. – С. 186.

⁴ Николаева М. А. Товарная политика. – М.: Норма – ИНФРА-М, 2016. – С.150



поставщиков; переориентация на поставщиков из других стран. Далее будут рассмотрены основания для выбора указанных направлений, возможные риски от их реализации и предлагаемые меры по предотвращению или смягчению этих рисков.

Расширение перечня поставщиков. Основанием для их выбора служит необходимость увеличения объемов закупаемых товаров, расширение и/или обновление ассортимента, если прежний состав отечественных и зарубежных поставщиков не в состоянии обеспечить возрастающие объемы поставки. В свою очередь возрастание объемов закупаемых товаров может быть обусловлено растущим спросом на товары внешнеторговой организации, наличием у нее заказов от внешних потребителей. При этом состояние конкурентной среды организации – умеренное или слабое. При сильной конкурентной среде увеличение организацией объемов продаж потребует от нее дополнительных затрат на усилия по продвижению возросших объемов предлагаемых на рынке экспортно-импортных товаров. Наличие у организации финансовых и иных ресурсов для закупок и продвижения повышенных объемов закупаемых товаров.

Возможные риски от выбора рассматриваемого направления:

- Прирост прибыли от продажи расширенных объемов закупленных товаров не покрывает затраты на их продвижение на рынке;
- Закупленные товары могут быть не полностью реализованы, в результате чего у организации возникнут неликвидные товарные запасы, хранение которых также связано с дополнительными затратами;
- Появление на рынке новых товаров-конкурентов, более предпочтительных для потребителей, что приведет к сокращению объемов продаж закупленных организацией товаров.

Для предотвращения указанных рисков или смягчения их возможных последствий целесообразно принять следующие меры:

- Осуществлять постоянный анализ конъюнктуры рынка, в том числе запросов потенциальных внешних потребителей к ассортименту, уровню качества и ценам закупаемых экспортно-импортных товаров;
- Применять маркетинговые коммуникации, предупреждающие о появлении новых товаров и обеспечивающих их продвижение на рынке;
- Использовать гибкую стратегию ценообразования путем снижения цен для потребителей, приобретающих закупаемые товары в большом количестве.

Сокращение перечня поставщиков. Основанием для выбора этого направления является сокращение объемов продаж или производства товаров и оказания услуг у организаций изготовителей или исполнителей, осуществляющих внешнеторговую деятельность. В свою очередь это может быть вызвано падающим спросом за счет снижения платежеспособности внешних потребителей или переориентации их на товары или организации конкуренты. Вторым основанием для сокращения перечня поставщиков может служить ненадлежащее соблюдение условий поставки закупаемых товаров частью поставщиков, с которыми работа-

ла внешнеторговая организация, и возможности оставшихся поставщиков поставлять закупаемые товары в запланированном объеме необходимого ассортимента и качества. Третьим основанием для выбора указанного направления является изменение политической и правовой среды вследствие введения некоторых ограничений, санкций или разрыва отношений с конкретными странами при возникновении определенных конфликтов. Кроме того, на поставки из ряда зарубежных стран могут влиять запреты контрольных организаций, обнаруживших поставку из этих стран в Россию товаров ненадлежащего качества, или фальсифицированных и опасных, или контрафактных. Например, такие запреты были введены на некоторое время для вин Грузии и Молдовы, говядины из Польши. Четвертое основание – наличие более привлекательных по ценам, ассортименту, качеству закупаемых товаров, условиям и срокам их поставок товарных предложений от ограниченного числа поставщиков.

Преимуществом выбора этого направления является облегчение договорной работы с ограниченным числом поставщиков, снижение затрат на конкурентные мероприятия за соблюдением условий договоров, в частности по ассортименту, качеству, количеству, ценам и сроком поставки. Недостатки выбора этого направления связаны с увеличением возможных рисков срыва поставок в запланированные сроки и в необходимых объемах.

Возможные риски от выбора направления сокращение перечня поставщиков:

При ограниченном количестве поставщиков и возникновении у части из них форс-мажорных обстоятельств у организации могут возникнуть трудности с обеспечением собственных объемов производства и/или продаж, вследствие чего она не сможет выполнить договорные обязательства перед внешними потребителями;

Поставщики ограниченного перечня могут оказаться не в состоянии выполнить свои договорные обязательства в отношении ассортимента и уровня качества поставляемых товаров, а также условий и сроков их поставок, вследствие чего у организации возникнут трудности в выполнении своих договорных обязательств и переориентации на других поставщиков;

Систематическое нарушение договорных обязательств частью поставщиков и затрудненность отказа от их поставок, а также переориентации на более добросовестных поставщиков.

Мероприятия по предотвращению указанных рисков:

Мониторинг деятельности поставщиков по вопросам соблюдения условий договоров и отказ от недобросовестных поставщиков;

Постоянное взаимодействие с поставщиками и вовлеченность их в обеспечение конечных результатов деятельности организации;

Поиск предложений необходимых организации товаров при возникновении у нее форс-мажорных обстоятельств.

Стабилизация перечня поставщиков. Обоснованно выбирается при наличии следующих обстоятельств:



□ Наличие полноценного спроса на закупаемые внешнеторговой организацией экспортно-импортные товары;

□ Полное взаимопонимание со всеми поставщиками и вовлеченность их в обеспечение запланированных организацией результатов деятельности;

□ Переориентация потребителей на товары фирм конкурентов при возросшем, но неудовлетворенном спросе;

□ Выбор таких направлений ассортиментной политики и политики в области качества, как стабилизации ассортимента и качества поставляемых товаров или улучшение их качества.

Возможные риски от выбора этого направления:

□ При возрастании спроса на экспортно-импортные товары стабильные поставщики не смогут нарастить объемы поставок, а получатель – внешнеторговая организация объемы продаж, вследствие чего возникнет упущенная выгода из-за невозможности удовлетворить чрезвычайный спрос;

□ При снижении спроса на закупаемые товары, вследствие чего возникнут неликвидные товарные запасы и недополученная прибыль при одновременном увеличении логистических затрат.

Мероприятия по предотвращению или смягчению указанных рисков:

□ Интенсификация коммерческих усилий по продвижению экспортно-импортных товаров падающего спроса;

□ Применение стратегии повышения цен на товары возросшего или чрезмерного спроса, если конкурентная среда слабая или умеренная;

□ Отказ от выбранного направления стабилизации и расширение перечня поставщиков, а для импортируемых товаров выход на рынки других зарубежных стран, на которых есть приемлемые предложения необходимых товаров.

Например, при введении Россией санкций против Турции вследствие сбитого российского самолета прекратились стабильные поставки плодоовощной продукции. Однако российские организации быстро переориентировались на поставку этой продукции из Ирана, Китая и других стран. В настоящее время политические и экономические отношения восстановились, поэтому закупки турецких товаров возобновились.

Отказ от зарубежных поставщиков возможен, если в России отечественные производители будут готовы полностью обеспечить импортозамещение определенных товаров. Такая ситуация складывается на рынке зерна, птицы, яйца и некоторых других товаров. Так, в 2016-2017 годах Россия стала ведущим экспортером пшеницы на мировом рынке, что позволило полностью отказаться от ее импорта. Однако при выборе этого направления российскими внешнеторговыми организациями необходимо иметь в виду, что полное импортозамещение невозможно из-за отсутствия условий для производства ряда товаров (например, тропических пло-

дов), а также присутствия в рецептуре или конструкции многих товаров сырья или материалов, или комплектующих изделий, производство которых в России отсутствует или недостаточно.

В этой связи все товары, в которых нуждаются российские потребители, можно разделить на следующие группы:

□ Товары, которые полностью могут быть произведены в России из отечественного сырья;

□ Товары, которые могут быть произведены в России, но объемы их производства недостаточны для обеспечения внутренних потребностей страны (например, рисовая крупа производится в Краснодарском крае, но объемы производства недостаточны);

□ Товары, для производства которых необходимы сырьевые ресурсы, отсутствующие у российских производителей (например, витаминно-минеральные комплексы для продуктов специализированного питания, в том числе детского и спортивного);

□ Товары, которые в силу климатических условий не могут производиться в России (например, кофе, какао-бобы, тропические плоды, овощи т. п.);

□ Основанием для отказа от зарубежных поставщиков могут служить также соответствующие нормативно-правовые акты. Например, распоряжение Правительства РФ о преимущественных закупках для государственных нужд отечественных товаров.

Переориентация на поставщиков из других стран. Это направление закупочной политики выбирается, если поставки товаров от стран-поставщиков, с которыми ранее были заключены договора, оказываются невыгодными для организации получателя и невозможными вследствие определенных форс-мажорных обстоятельств (например, неурожая, стихийных бедствий, введение государством запретов или ограничений и т. п.). Возможно также принятие определенных нормативно-правовых актов, заключение договоров и торговых соглашений на государственном уровне.

Возможные риски от принятия указанного направления:

□ Ассортимент и уровень качества закупаемых в других странах товаров, условия и сроки их поставки могут в неполной мере соответствовать запросам внутренних потребителей организации;

□ Появление дополнительных затрат на изменение логистических схем и цепей организации.

Мероприятия по предотвращению или смягчению последствий возможных рисков:

□ Анализ ассортимента и оценка качества образцов, предлагаемых для закупки импортируемых товаров из других стран, предоставленных потенциальными



поставщиками до заключения контрактов, причем контрольные образцы товаров длительного или среднего сроков хранения необходимо сохранять, что облегчит разрешение разногласий, возникающих при поставке товаров, несоответствующего уровню качества и ассортиментной принадлежности;

□ Осуществление выборочного контроля качества при приемке поступивших товаров, а в ряде случаев проведение их идентификационной экспертизы.

При закупке новых товаров из других стран, неизвестных или малоизвестных внешним потребителям необходимо интенсифицировать маркетинговые усилия по их продвижению, а также формированию и поддержанию потребительских предпочтений.

В заключение необходимо отметить, что разработка и реализация рациональной закупочной политики внешнеторговых организаций возможна лишь с учетом намерений руководства и возможностей самой организации, а также выбранных направлений ассортиментной, ценовой, коммуникативной политик и политики в области качества. При этом выбор направлений должен быть не только обоснован, но и предусмотрены возможные риски, которые могут возникнуть при реализации выбранного направления, а также мероприятия по предупреждению или смягчению последствий рисков.

БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Постановление Правительства РФ от 4 августа 2015 года № 785 «О создании правительственной комиссии по импортозамещению» (Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 4 avgusta 2015 goda № 785 «O sozdanii pravitel'stvennoj komissii po importozameshheniju»)

2. ГОСТ Р ИСО 9001-2011 Системы менеджмента качества. Руководящие положения (GOST R ISO 9001-2011 Sistemy menedzhmenta kachestva. Rukovodjashhie polozhenija)

3. Рязанова О.А. Товарный менеджмент и экспертиза рыбных товаров. – СПб.: Изд-во «Лань», 2017. – с.256 (Rjazanova O.A. Tovarnyj menedzhment i jekspertiza rybnyh tovarov. – SPb.: Izd-vo «Lan'», 2017. – s.256)

4. Николаева М. А. Товарная политика. – М.: Норма – ИНФРА-М, 2016. – 312 с. (Nikolaeva M. A. Tovarnaja politika. – M.: Norma – INFRA-M, 2016. – 312 c.)

