

Особенности операционной координации в закупках стратегических видов продукции

Features of Operational Coordination in the Procurement of Strategic Types of Products

DOI 10.12737/2306-627X-2022-12-2-69-77

Получено: 02 мая 2023 г. / Одобрено: 06 мая 2023 г. / Опубликовано: 26 июня 2023 г.

Абрамова Е.Р.

Канд. экон. наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет
им. Г.В. Плеханова», г. Москва
e-mail: eassman@list.ru

Abramova E.R.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow
e-mail: eassman@list.ru

Аннотация

В предлагаемой статье рассматриваются современные аспекты операционной координации в закупках стратегических видов продукции. Исследуются особенности отношений поставщиков и потребителей на межфункциональном и межорганизационном уровнях взаимодействия в рамках взаимного согласования процедур выбора поставщиков, заключения договоров, оформления заказов, организации поставок и оплаты за товары/услуги. Основной акцент сделан на согласовании операционных закупочных процедур в рамках партнерских отношений, основанных на достижении компромиссов между участниками ЦП. Показано, что в условиях формирования долгосрочных связей с ключевыми партнерами взаимодействие должно строиться на принципах доверия и взаимной выгоды. В заключение представлен цикл согласования операционных закупочных процедур в условиях партнерских отношений поставщиков и потребителей.

Ключевые слова: закупки, согласование операционных процедур, межфункциональное взаимодействие, межорганизационная координация, добровольное согласование, стратегическое партнерство в цепях поставок, поставщики, потребители.

Abstract

This article discusses modern aspects of operational coordination in the procurement of strategic products. The peculiarities of relations between suppliers and consumers at the interfunctional and interorganizational levels of interaction within the framework of mutual agreement on the procedures for selecting suppliers, concluding contracts, placing orders, organizing supplies and paying for goods/services are studied. The main emphasis is placed on the harmonization of operational procurement procedures within the framework of partnerships based on reaching compromises between the participants of the CP. It is shown that in the context of the formation of long-term relationships with key partners, interaction should be based on the principles of trust and mutual benefit. In conclusion, the cycle of coordination of operational procurement procedures in terms of partnerships between suppliers and consumers is presented.

Keywords: procurement, coordination of operating procedures, cross-functional interaction, inter-organizational coordination, voluntary coordination, strategic partnership in supply chains, suppliers, consumers.

1. Введение

В нестабильных условиях современного логистического бизнеса как на внутреннем, так и на международном рынках фундаментом координации закупочной деятельности участников цепочек поставок (ЦП) становится построение системы взаимовыгодных отношений поставщиков и потребителей на основе согласования операционных закупочных процедур. Это так называемый механизм «становления отношений», позволяющий создавать условия для совместной работы на регулярной основе, поэтапно выстраивая взаимосвязи поставщиков и потребителей от более низких к более высоким уровням координации.

На сегодняшний день известны разные подходы к реализации сотрудничества поставщиков и потребителей в закупках на уровне операционной координации. Среди зарубежных теоретических и практических исследований популярны работы М. Линдгера [8] Р. Слоуна [12] Ш. Вагнера [5], Й. Шеффи [15], М. Хуго [13], П. Мерфи-мл. [10], М. Кристофера [7]. Российские разработки представлены трудами в области логистики и управления закупками С. Дубовика [6], Е. Бузуковой [3], Е. Бурдаевой [4],

Ю. Чудновского [14], В. Щербакова [16], В. Сергеева [11], В. Лукинского [9] и др.

Большинство авторов рассматривают операционную координацию с точки зрения согласования операционных закупочных процедур как между подразделениями отдельного предприятия, так и на межорганизационном уровне — между различными участниками ЦП. К основным процедурам принято относить: согласование потребностей, выбор поставщиков, заключение договоров, подачу заявок, формирование заказов, организацию поставок, оформление документации, оплату за приобретенные товары/услуги.

Особую актуальность данная проблема приобретает для предприятий, выстраивающих взаимодействие с контрагентами по *стратегическим* позициям материальных ресурсов, от результативности закупок которых во многом зависит финансовый успех компаний на рынке. Поэтому особенно важно, чтобы согласование указанных процедур носило *взаимный* характер, направленный на поэтапное формирование партнерских отношений участников. Именно с такой точки зрения исследуются особенности операционной координации в данной статье.

2. Методы исследования

Оценка представленных данных проводилась на базе систематизации и сравнительного анализа статистических данных 57 предприятий, принимавших участие в исследовании. Среди них производственные, торговые, транспортно-экспедиторские компании, складские операторы.

В процессе выполнения представленного исследования использовались методы статистического анализа, экспертных оценок, анкетирования, сравнения по аналогии.

3. Результаты исследования

Исследование особенностей операционной координации в закупках стратегических видов продукции отталкивалось от начальной точки взаимодействия участников ЦП — *добровольного согласования операционных процедур между линейным персоналом в рамках одного подразделения предприятия*. Представляется, что решения, принятые на этом этапе, в значительной степени определяют конечный результат работы даже в условиях партнерств (поскольку дают возможность уже на первичном уровне управления исключить простои, дублирование операций и, соответственно, дополнительные затраты, что особенно важно в процессе закупок стратегических позиций материальных ресурсов).

Добровольное согласование базируется на идее, что линейный персонал предприятия без участия руководства в состоянии самостоятельно урегулировать основные параметры деятельности и прийти к взаимному компромиссу по выполнению конкретных закупочных процедур. В частности, определение специализации каждого из работников по оформлению договорных отношений с определенными поставщиками по конкретной номенклатуре закупаемых материальных ресурсов, отслеживанию стоимости и периодичности логистических операций в процессе осуществления закупочных процедур, величины закупаемых партий и т.п.

Нередко в научной литературе добровольное согласование называют термином «неформальная непрограммируемая координация». Предполагается, что такая координация осуществляется на добровольной основе между специалистами одного подразделения предприятия в виде взаимного согласования самых насущных производственных проблем. Такой механизм не предполагает контроля со стороны среднего менеджмента и высшего руководства компании и основан на взаимопонимании работников. Наибольшую отдачу добровольная координация дает на предприятиях, где созданы условия для самомотивации работников, а также на небольших

предприятиях, где люди ощущают себя частью организации — когда двое (или несколько) специалистов в состоянии самостоятельно достигнуть компромисса, не обращаясь к руководству подразделения. Однако для успеха добровольной координации необходимо учитывать ряд условий, позволяющих поддерживать и развивать такое неформальное взаимодействие.

- необходимо, чтобы персонал предприятия ощущал свою причастность к конечному результату работы компании. Как говорят японские менеджеры, «важно, чтобы работник понимал, что он не просто кладет кирпичи, а строит дом» [2];
- доверие и поддержка, отношение к деловому партнеру «как к себе», желание сотрудничать и понимание того, что сотрудничество — залог дальнейшего развития;
- самоконтроль на рабочих местах, предполагающий, что персонал компании заинтересован в самостоятельном анализе и устранении недостатков. Представляется, что одним из инструментов решения этой задачи является развитие системы стимулирования. Например, использование на уровне отдельных подразделений предприятий как четко прописанных и понятных схем поощрения персонала (например, заключение договора о повышенной оплате качественного труда), так и методов принуждения (статистических методов контроля качества, штрафов за невыполнение и т.п.);
- регулярный обмен производственным опытом об особенностях и специфике выполнения закупочных операций;
- совместимость персонала с точки зрения компетентности [1].

В случае, когда решены вопросы добровольной координации, у предприятий возникает потребность в дальнейшем согласовании операционных закупочных процедур уже *на межфункциональном уровне* — между отдельными подразделениями компании. Однако в реальной хозяйственной практике такое взаимодействие нередко сопровождается целым рядом сложностей, которые приносят особенно ощутимый ущерб в работе со стратегическим ассортиментом. Опыт показывает, что зачастую специалисты снабженческо-сбытовых, производственных, логистических служб не осознают всех проблем в экономике своих предприятий. Нередко их взгляд ограничен рамками лишь своего функционала. В результате несогласованные между собой и ориентированные на выполнение лишь собственных задач действия подразделений предприятия препятствуют решению проблем компании в целом.

В связи с этим смысл согласования операционных закупочных процедур на межфункциональном уровне состоит в увязке закупок с возможностями производства и сбыта, транспорта и склада, управления запасами. Другими словами — процедуры закупок должны соответствовать как производственным возможностям предприятия (загрузке производственных мощностей и персонала, состоянию запасов), так и выполнению плана реализации готовой продукции по объемам, срокам, ассортименту продаж, условиям поставок и др. С другой стороны, организацию процессов производства и распределения стратегической продукции необходимо выполнять с учетом параметров закупок. Другими словами, при изменении условий закупок (колебаниях спроса, заключении контрактов с новыми поставщиками, изменении требований клиентов и т.п.) производственные менеджеры, а также специалисты по сбыту готовой продукции должны быть готовы вносить оперативные изменения в планы производства и продаж стратегической продукции.

Достижение компромисса между закупками и транспортно-складской логистикой (по графикам перевозок и операциям, связанным с подготовкой продукции к отгрузке по времени и производительности) во многом зависит от периодичности и последовательности закупок стратегических видов материальных ресурсов для производства и продаж, решения операционных вопросов регулирования цикла обслуживания запасов (с учетом их состояния на складах и в распределительных центрах, четкого определения обязанностей и ответственности каждого работника в процессе проведения инвентаризации товаров, учета остатков переходящих запасов и др.).

Таким образом, все вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что в результате отработки взаимодействия отдельных подразделений предприятия и достижения необходимых компромиссов на межфункциональном уровне у компаний появляется потребность в согласовании операционных закупочных процедур уже во внешней среде, первоначально — с ближайшими поставщиками страте-

гической продукции в рамках простой межорганизационной координации.

С точки зрения конечного результата работы ЦП главным вопросом на этом уровне взаимодействия поставщиков и потребителей становится согласование операционных процедур в ходе оценки и выбора поставщиков. Актуальность проблемы связана с тем, что указанные процедуры представляют собой самый ранний этап взаимодействия контрагентов, и ошибки, допущенные здесь, сложно исправить в последующем (в ходе непосредственного выполнения закупок и поставок, продаж и послепродажного обслуживания). В связи с этим наибольшие усилия и ресурсы должны направляться на максимальное согласование операционных процедур именно в ходе определения и обоснованного выбора поставщиков.

Таким образом, корень проблем операционного взаимодействия находится в самом начале жизненного цикла отношений поставщиков и потребителей — на этапе выбора поставщиков. В связи с этим вопросы построения действительно устойчивых связей по стратегическим позициям ассортимента необходимо решать именно здесь — на основе учета взаимных предпочтений и экономического потенциала сторон (например, когда объединяются примерно равные по уровню экономического развития партнеры и т.п.). К базовым процедурам в рамках указанного процесса традиционно относят анализ рынка и предварительное определение возможных поставщиков, проведение тендеров, окончательный выбор поставщиков, заключение договоров.

Вместе с тем выбор поставщиков является одним из наиболее существенных, но не единственным вопросом в ходе согласования операционных закупочных процедур в рамках простой межорганизационной координации. Достаточно важным представляется также взаимное согласование процедур заключения договоров, оформления заказов, организации поставок и оплаты за товары/услуги. По стратегическим позициям товаров/услуг совместная работа поставщиков и потребителей в рамках этих процедур предполагает последовательность из трех шагов согласования (рис. 1).

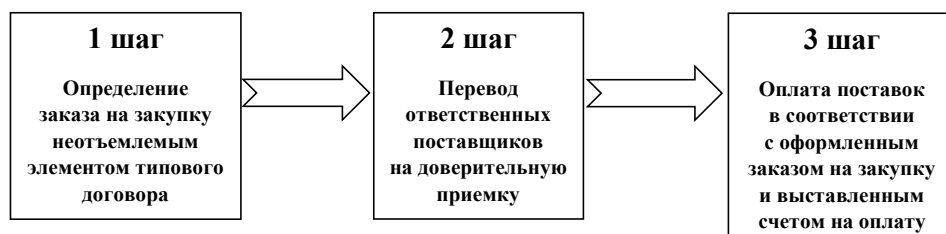


Рис. 1. Три шага согласования операционных закупочных процедур по стратегическим видам продукции на уровне простой межорганизационной координации

Составлено автором.

1. Заключение договора на закупку

Существенным вопросом в ходе согласования операционной деятельности между поставщиком и клиентом является заключение договора на закупку (что представляется особенно важным по стратегическим позициям ассортимента). Однако в хозяйственной практике встречается немало примеров, когда договор не является для обеих сторон типовым, что приводит к дополнительным затратам на согласование. Кроме того, как показывает практический опыт компаний, зачастую поставки (особенно разовые) выполняются без договоров. В роли договора (как и в роли конкретного заказа) может выступать «Счет на оплату». При этом заказы на закупку далеко не всегда оформляются, достаточно распространенной остается практика устной подачи заказа. Другая хорошо известная ситуация состоит в том, что даже в том случае, когда договор заключается, приложением к нему нередко становится не заказ, а товарно-транспортная накладная, сопровождающая поставку товара. Такое положение дел несет риски для обеих сторон.

- *Риски клиента.* В случае нарушения обязательств по поставкам потребитель несет убытки за каждый день (или даже час) просрочки. Однако выставить претензии поставщику и требовать компенсации убытков можно, когда имеется оплаченный счет (если соглашение между сторонами было заключено на условиях предоплаты). Вместе с тем в случае оплаты к моменту поставки, или в условиях отсрочки платежа, потребитель не имеет возможности предъявить претензии поставщику, поскольку счет не оплачен, а заказ на закупку не оформлялся. Еще более сложная ситуация возникает в случае использования товарно-транспортной накладной в качестве приложения к договору. Если имеет место задержка поставки, то у клиента нет как товара, так и накладной, необходимой для выставления претензии поставщику. Таким образом, эти примеры иллюстрируют ситуации, в которых может оказаться клиент, если заказ не является обязательным элементом договора.
- *Риски поставщика.* При отсутствии типового договора и заказа на закупку, оформленного клиентом по стандартной форме, последний может отказаться от приема товара и сопровождающих его накладных, поскольку отсутствует подтверждение (сам факт) поданного заказа. Подобная ситуация складывается и в том случае, если заказ оформлялся, но не является частью договора (в отличие от ТТН), следовательно, не обязателен для исполнения (несмотря на понесенные поставщиком производственные и логистические издержки).

В результате страдают обе стороны. В связи с этим мы полностью согласны с мнением Ю. Чудновского, утверждающего, что «заказ должен считаться сторонами неотъемлемой частью договора, а оформление заказа должно полностью соответствовать практике оформления договоров: заказ должен быть подписан уполномоченным закупщиком со стороны покупателя и акцептован уполномоченным менеджером по продажам со стороны продавца» [14].

Что касается стратегических позиций материальных ресурсов, то даже при одноразовых поставках стратегической продукции участникам необходимо заключать типовый договор, обязательным приложением к которому должен быть заказ на закупку. При этом все большее значение приобретает автоматизация процедуры оформления и подачи заявок, использование электронного снабжения и т.п.

2. Прием товара, размещение на хранение.

В последние годы в среде наиболее развитых компаний наблюдается тенденция перевода поставщиков, контролирующих качество продукции более высокими стандартами, чем клиент, на *доверительную приемку*.

Вместе с тем еще достаточно распространенным остается представление потребителей о стремлении поставщиков продавать товары/услуги низкого качества. В связи с этим (по мнению таких клиентов) необходима организация пристрастной проверки каждой партии поставляемой продукции, особенно, если речь идет о стратегических видах ассортимента (и, соответственно, дополнительные затраты на этот процесс).

Однако, как показали результаты исследования, проведенного среди 57 производственных, торговых, транспортно-экспедиторских компаний, нередко подобное мнение преувеличено. В частности, более 70% опрошенных экспертов высоко — от 8 до 9 баллов (по 9-балльной шкале) оценили качество стратегической продукции действующих поставщиков; 21% определили этот параметр в среднем на 6–7 баллов, менее 2% отметили периодические нарушения качества поставляемой продукции за последние три года (оценка менее 4 баллов) (рис. 2).

В подобных случаях нет необходимости в организации тотальных проверок по качеству поступивших партий товаров на складе потребителя и, соответственно, в дополнительных затратах на этот процесс. В результате перевод поставщиков на доверительную приемку становится для клиентов дополнительным резервом оптимизации логистических издержек.

3. Оплата заказа.

Как уже было сказано выше, в основу процедуры оплаты поставок должен быть положен заказ на за-

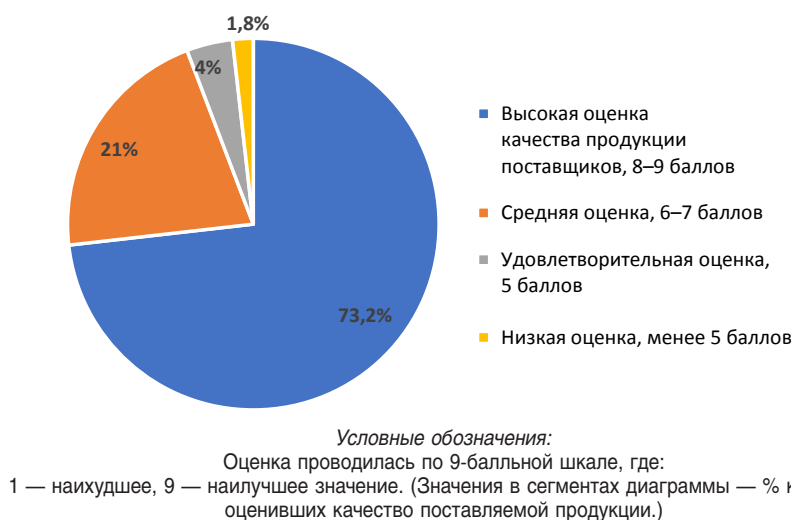


Рис. 2. Экспертная оценка качества поставляемой стратегической продукции поставщиками предприятий — участников исследования (средняя оценка за последние 3 года, баллы)

Составлено автором по результатам проведенного исследования.

купку, как неотъемлемое приложение к типовому договору, что позволяет снижать риски как поставщика, так и заказчика. Счет на оплату может заменять собой договор (или быть элементом договора вместо заказа на закупку) лишь при единичных поставках нестратегических товаров, что характерно, например, для закупок через цифровые платформы, где компании B2B сектора имеют возможность оперативно размещать разовые заказы.

Согласование операционных закупочных процедур по стратегической продукции в рамках партнерских отношений поставщиков и потребителей основано на достижении компромиссов между участниками ЦП в условиях формирования долгосрочных связей с ключевыми партнерами, когда взаимодействие строится на принципах доверия, взаимной помощи и взаимной выгоды. Базовый принцип: не бросать партнеров, формировать многолетние компромиссные отношения так называемое, «партнерство на всю жизнь» [13]. По отношению к закупкам стратегических видов продукции подобная организация означает интенсивное взаимодействие с небольшим кругом проверенных поставщиков. С организационной точки зрения, построение отношений партнерства с такими поставщиками предполагает выбор:

- развивать взаимовыгодные отношения с имеющимися ключевыми поставщиками стратегической продукции на принципах доверия, взаимной помощи и взаимной выгоды (например, взаимное предоставление материальных, трудовых, информационных ресурсов и т.п.). Это универсальный подход, зачастую представляющий собой наилучший выбор для потребителей стратегических позиций материальных ресурсов;

- создавать и поддерживать нового поставщика (например, при проникновении на национальные рынки других стран);
- приобрести поставщика, если речь идет об организации производства и поставок стратегических для данного потребителя видов продукции в условиях, когда только собственное производство обеспечивает наилучший конечный результат — оптимальные затраты при высоком качестве продукции и надежности поставок [1].

Как показывает практика, наибольшее распространение в настоящее время получает первый вариант — интеграция поставщиков и потребителей стратегической продукции на условиях взаимного предоставления ресурсов для повышения производительности обоих партнеров.

В связи с этим наибольшее значение в цикле операционного согласования приобретают процедуры разработки компромиссных договоров, развития двухстороннего логистического сервиса, а также совместная диагностика, проработка и исправление ошибок. Комплекс мероприятий согласования операционных закупочных процедур с поставщиками-партнерами представлен на рис. 3.

1. Координация отношений с поставщиками стратегических видов продукции предполагает заключение не просто типового, но компромиссного договора для согласования выгодных для обеих сторон параметров закупок и поставок.

Суть проблемы состоит в том, что, как известно, в ходе заключения договора обе стороны стремятся получить наиболее выгодные условия закупок: наилучшие цены, условия платежа, сроки поставок, услуги дополнительного сервиса (добиться максимальной «гибкости» от контрагента в контрактных



Рис. 3. Цикл согласования операционных закупочных процедур по стратегическим видам продукции в условиях партнерских отношений поставщиков и потребителей

Составлено автором.

условиях). При этом, чем больше уступок удастся получить от другой стороны, тем более удачным считается итог переговоров. Действительно, такая позиция может быть оправдана, но лишь в краткосрочном периоде, по одноразовым сделкам наименее ценных для предприятия видов продукции. Однако в отношениях с регулярным поставщиком стратегической продукции (особенно, если имеет место периодичность поставок) не следует забывать об «эффекте бумеранга». Другими словами, в следующий раз полученная от поставщика «гибкость» будет им заложена в цену. Как следствие, в стратегической перспективе проигрывает победитель (столкнувшись с постепенным ростом затрат, потерей лояльности клиентов и т.п.) Решение этого вопроса заключается в совместной работе поставщиков и потребителей на условиях открытости, доступности, обмена данными, что позволяет оценить общие затраты и на этой основе заключить компромиссный договор с точки зрения цен и других параметров закупок и поставок.

В частности, максимально раннее вовлечение ключевых контрагентов в процессы разработки, производства, закупок, распределения, управления запасами, организации послепродажного обслуживания продукции. Например:

— передача ключевому поставщику функции управления закупками потребителя. В этих условиях поставщик организует свою работу, подстраиваясь под потребности ключевого клиента и принимая на себя ответственность за результативность процесса организации закупок. Вариантом такого взаимодействия может стать привлечение специалистов по сбыту производителей к выполнению закупочных процедур клиентов. Такие менеджеры, работая в подразделении сбыта поставщика, одновременно являются специалистами по закупкам в компании потребителя. В условиях партнерских отношений подобная «двойная карьера» приносит пользу обеим сторонам, позволяя наиболее точно стыковать сложные вопросы сбыта и закупок. При этом на первый план выходит работа с поставщиками по оптимизации затрат на закупки. Так, по товарам, закупаемым в значительных объемах, главным ориентиром становится достижение компромиссных цен на приобретаемые материалы. В то же время, главное по минимальным закупкам —

- снижение затрат на сопутствующие процессы — выбор поставщиков, ведение переговоров, оформление заказов, транспортировку, хранение и др.;
- участие специалистов по закупкам торговых фирм в работе отдела сбыта ключевого поставщика

(для решения спорных вопросов сбыта и закупок, достижения компромиссов, снижения затрат на персонал и т.п.). Это обратная ситуация, дающая возможность участникам повышать производительность на основе доступа к информации о производственных мощностях и других возможностях производителей;

- частичная или полная *передача ключевым поставщикам функции управления запасами*. В этих условиях стратегические партнеры не просто выполняют поставки, но, что особенно важно, в долгосрочном периоде регулируют весь цикл управления запасами ключевых клиентов, определяют перспективный спрос, величину текущих и страховых запасов, необходимых партнеру, принимают на себя функции автоматического пополнения запасов потребителей.

В результате использования подобных подходов у участников ЦП появляется возможность получения существенной поддержки от ближайших партнеров (особенно, когда первые не обладают достаточными компетенциями в организации процессов разработки, производства, закупок, распределения или послепродажного обслуживания готовой продукции).

Однако все это непростые решения как для поставщиков, так и для заказчиков, поскольку на ранних этапах жизненного цикла будущего товара ни один из участников стратегического альянса не может предоставить точный прогноз и гарантировать успешный конечный результат. Кроме того, риски могут быть существенными и в тех случаях, когда стратегический партнер имеет возможность диктовать свои условия (являясь монополистом в данном рыночном сегменте или устанавливая стандарт на отдельные элементы будущей продукции и т.п.). В связи с этим, как было сказано выше, важное значение для предотвращения конфликтных ситуаций приобретает политика компромисса: с одной стороны, развитие доверия между партнерами (в частности, на базе заключения соглашений о разделении ответственности и будущих доходов), а, с другой — обеспечение регулярного контроля за деятельностью контрагентов [1].

Вместе с тем, как показывает реальная хозяйственная практика, даже если типовый договор заключен на взаимовыгодных условиях, то его положения далеко не всегда точно исполняются. Нередко компаниям приходится сталкиваться с низкой дисциплиной поставок, недостаточным уровнем цифровизации процессов, примитивной системой логистического обслуживания и т.п. Преодоление этих проблем в условиях партнерств носит комплексный характер. Прежде всего — *развитие клиентского сер-*

виса. В частности, совместное определение условий, позволяющих участникам оперативно решать вопросы организации и контроля поставок. К таким условиям следует отнести не просто информационную «прозрачность», но, что особенно важно, фиксацию в договоре четкого и полностью понятного для обеих сторон алгоритма действий по преодолению кризисных ситуаций в случаях сбоев в поставках. В частности, когда речь идет о поставках *наиболее ценных для потребителя ассортиментных позиций (а поставщики зачастую необязательны)*, особенно тщательно должен быть проработан раздел договора «Порядок разрешения споров». Здесь важно определить последовательность действий по максимально возможному количеству как типичных, так и нестандартных отклонений от договора.

Представляется, что учет рассмотренных мероприятий дает возможность компаниям формировать устойчивые договорные отношения, обеспечивающие бесперебойность цикла выполнения заказа по стратегическим позициям материальных ресурсов (что является источником будущей эффективности всей цепи поставок).

2. Согласование операционных процедур с поставщиками-партнерами на этапах поставки, приемки, складирования, оплаты заказов базируется на развитии двухстороннего логистического сервиса в направлениях: регулярного *обмена данными* (наилучший вариант — ежедневная передача информации о ходе выполнения текущих заказов по стратегическим позициям ассортимента); *взаимных мер стимулирующего характера*, позволяющих сокращать затраты участников на поставку, приемку, хранение. В частности, со стороны поставщиков:

- создание на своих складах гарантированного товарного запаса (например, недельного для данного ключевого клиента);
- в условиях временного дефицита предоставление клиенту информации о наличии необходимого ему товара в посреднической сети производителя;
- выполнение проверки по качеству стратегической продукции на собственных складах с целью экономии временных и людских затрат клиента;
- организация комплексного сервиса для ключевого клиента (предпродажная подготовка продукции на своих складах, комплектация товаров перед продажами по запросу клиента в соответствии с текущим спросом, организация частых поставок мелкими партиями по потребности клиента, оперативная замена бракованной продукции, налаженная система поставок запчастей, обучение персонала клиента приемам использования и продажи товара и др.);

- обеспечение гарантий обратного выкупа непроданных остатков;
- предоставление отсрочек и скидок по оплате за лояльность клиента к данному поставщику, за стимулирование сбыта поставщика, бонусов за объем продаж (что показывает клиентам действительную себестоимость единицы продукции) и т.п.

Со стороны клиентов:

- использование стратегии «отсрочки» — доработка готовой продукции на своих складах (перед продажами, когда известен текущий спрос);
- стимулирование сбыта поставщиков стратегической продукции (размещение товаров в приоритетных зонах, маркетинговые активности по продвижению, реклама и др.);
- перевод на доверительную приемку поставщиков, контролирующую качество продукции более высокими стандартами, чем клиент (о чем уже было сказано выше в отношении контрактных поставщиков).

Использование рассмотренного цикла согласования операционных процедур дает возможность улучшить параметры закупочной деятельности обеим взаимозависимым сторонам — как поставщикам стратегической продукции, так и их клиентам. В результате формируются условия для развития партнерских отношений.

3. *Проработка ошибок.* Цель — максимальное сокращение предсказуемых и случайных ошибок

в ходе выполнения операционных закупочных процедур:

- совместная диагностика и корректировка нарушений, отслеживание дефицитов, неликвидов, избыточных запасов;
- выявление, доработка (в рамках определенного срока) или отмена заказов, поступивших без достаточной информации о товаре, условиях поставки и оплаты;
- оперативное (не реже 1 раза в неделю) согласование незакрытых (более 1 месяца) заказов — оценка выполнения актуальных, отмена просроченных.

4. Обсуждение и заключение

Изучение особенностей операционной координации закупок стратегических видов продукции позволяет сделать вывод о том, что согласование отношений с ключевыми поставщиками в рамках выполнения операционных закупочных процедур позволяет предприятиям оценить взаимную надежность, взвесить потенциал каждого из участников и в результате принять решение о дальнейшем совместном развитии с учетом взаимных приоритетов.

Использование рассмотренного цикла согласования операционных процедур дает возможность улучшить параметры закупочной деятельности обеим взаимозависимым сторонам — как поставщикам стратегической продукции, так и их клиентам. В результате формируются условия для развития партнерских отношений.

Литература

1. *Абрамова Е.* Логистическая координация: современные аспекты, виды и механизмы в управлении цепями поставок. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 106 с.
2. *Бок Зи Коу.* Экономика Японии. Какая она? — М.: Экономика, 2002. — 350 с.
3. *Бузукова Е.* Закупки и поставщики. — М.; СПб.: Питер, 2020. — 216с.
4. *Бурдаева Е.С.* Коммерческие закупки: взгляд изнутри. — СПб.: Питер 2019,450с
5. *Вагнер Ш.* Управление поставщиками. — М.: КИА центр, 2006. — 127 с.
6. *Дубовик С.* Закупки на 100%. Инструменты снижения цен и получения лучших условий у сложных поставщиков. — СПб.: Питер, 2022. — 384 с.
7. *Кристофер М., Пэк Х.* Маркетинговая логистика. — М.: Издательский Дом «Технологии», 2005. — 200 с.
8. *Линдерс М., Джонсон Ф., Флинн А., Фирон Г.* Управление закупками и поставками: учебник. — 13-е изд. — М.: Юнити-Дана, 2017. — 752 с.
9. *Лукинский В.* Логистика и управление цепями поставок»: учебник и практикум для вузов / В.С. Лукинский, В.В. Лукинский, Н.Г. Плетнева. — М.: Юрайт, 2023. — 359 с.
10. *Мерфи-мл. Пол Р., Вуд Дональд Ф.* Современная логистика. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2017. — 716 с.
11. *Сергеев В.И.* Логистика снабжения: учебник для бакалавриата и магистратуры / В.И. Сергеев, И.П. Эльша-

Литература

1. *Abramova E., 2019, «Logistics coordination: modern aspects, types and mechanisms in supply chain management», M.: INFRA-M, 106 p.*
2. *Bok Zi Kou, 2002, Economy of Japan. What is she like? M.: «Economics», 350 s.*
3. *Buzukova E., 2020, Procurement and Suppliers, M-S-P, Piter, 216 p.*
4. *Burdaeva E.S., 2019, «Commercial purchases: a look from the inside» — St. Petersburg: Peter, 450 s.*
5. *Wagner Sh., 2006, Supplier Management. M.: «KIA Center», 127 s.*
6. *Dubovik S., 2022. Purchases for 100%. Tools for reducing prices and obtaining better conditions from complex suppliers», St. Petersburg: Peter, 384 p.*
7. *Christopher M., Peck H., 2005, «Marketing Logistics», M.: Publishing House «Technologies», 200 p.*
8. *Linders M., Johnson F., Flynn A., Fearon G., 2017, «Procurement and supply management»: textbook — 13th edition, M.: Unity-Dana, 752 p.*
9. *Lukinsky V., 2023, «Logistics and supply chain management»: textbook and workshop for universities. V.S. Lukinskiy, V.V. Lukinskiy, N.G. Pletneva. M.: «Yurait», 359 p.*
10. *Murphy Jr. Paul R., Wood Donald F., 2017, «Modern Logistics», M.: Ed. House «Williams», 716s*
11. *Sergeev V.I., 2022, «Supply logistics: a textbook for undergraduate and graduate» V.I. Sergeev, I.P. Elyashevich: un-*

- вич; под общ. ред. В.И. Сергеева. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2022. — 440 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс).
12. Слоун Р., Дитман Д., Менцер Д. Стратегия управления цепями поставок и пять шагов к совершенству // Новые идеи в управлении цепями поставок: 5 шагов, которые ведут к реальному результату. — М.: Альпина-Паблшер, 2015. — С. 55, 58.
 13. Хуго М. Логистика. Руководство для профессионалов. — 3-е изд. — М.: Эксмо, 2020. — 256 с.
 14. Чудновский Ю. Закупки и кредиторская задолженность: руководство по типовым бизнес-процессам, контролям и автоматизации [Электронный ресурс]. — М.: Корпоративный менеджмент, 2018. — URL: https://www.cfin.ru/management/finance/payments/custom_guide.shtml
 15. Шеффи Й. Жизнестойкое предприятие. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 405 с.
 16. Щербаков В.В. Логистика и управление цепями поставок / под ред. В.В. Щербакова. — М.: Юрайт, 2023. — 582 с.
12. Sloan R., Ditman D., Mentzer D., 2015, "New ideas in supply chain management: 5 steps that lead to real results" M.: Alpina-Publisher, ch. 2., p. 55 .58
 13. Hugo M., 2020, "Logistics. Guide for professionals, 3rd edition, M.: Eksmo, 256 p.
 14. Chudnovsky Yu., 2018, «Purchases and accounts payable: a guide to typical business processes, controls and automation» M., Corporate management, https://www.cfin.ru/management/finance/payments/custom_guide.shtml
 15. Sheffi Y., 2006, «Sustainable Enterprise». M.: «Alpina Business Books», 405 p.
 16. Shcherbakov V.V. 2023, «Logistics and supply chain management» edited by V.V. Shcherbakov, M.: «Urayt», 582 s.