

УДК 65.012.34(075.8)

*Ольга Карпунь, к.е.н., доцент
(доцент кафедри логістики, Національний авіаційний університет)*

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ

Проведено дослідження сутності існуючих типів відносин з постачальниками, умов та доцільності їх побудови.

Економічно доцільні (опортуністичні) відносини варто застосовувати до постачальників некритичних товарів на ринках, де якість продукту стандартизована, низький рівень взаємозалежності між постачальником і покупцем і переважає влада покупця (товар легко купити).

Створювати партнерські відносини з постачальниками доцільно, якщо закуповуються стратегічні матеріали, які суттєво впливають на кінцевий результат і мають низький ступінь стандартизації, обсяги закупівель досить великі, а постачальники є монополістами.

Відносини за типом «часткова конкуренція» спрямовані на координацію поставок від кращих на ринку постачальників основного простого і стандартизованого продукту. Використовуються на тих ринках, де переважає влада покупця або існує збалансована влада, тобто є багато постачальників, що дозволяє при необхідності досить швидко змінити постачальника.

Відносини за принципом вибіркової кооперації спрямовані на зниження ризиків. Відповідно кооперація здійснюється по тих напрямках і тих товарах, які є особливо проблемними для закупівельника.

Враховуючи вищесказане, було запропоновано концептуальний підхід до вибору типу відносин з постачальниками, який значно полегшує процес прийняття рішення щодо організації взаємодії з постачальниками різних видів продукції залежно від їх основних характеристик. Це значно підвищить ефективність роботи з постачальниками, а отже, і весь процес закупівель.

Ключові слова: партнерські відносини, опортуністичні відносини, часткова конкуренція, вибіркова кооперація.

© Карпунь О., 2015

*Ольга Карпунь, к.э.н., доцент
(доцент кафедры логистики, Национальный авиационный университет)*

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ

Проведено исследование сути существующих типов взаимоотношений с поставщиками, условий и целесообразности их построения.

Экономически целесообразные (оппортунистические) отношения следует применять к поставщикам некритических товаров на рынках, где качество продукта стандартизировано, низкий уровень взаимозависимости между поставщиком и покупателем и преобладает власть покупателя (товар легко купить).

Создавать партнерские отношения с поставщиками целесообразно, если закупаются стратегические материалы, которые существенно влияют на конечный результат и имеют низкую степень стандартизации, объемы закупок достаточно большие, а поставщики являются монополистами.

Отношения по типу «частичная конкуренция» направлены на координацию поставок от лучших на рынке поставщиков основного простого и стандартизированного продукта. Используются на тех рынках, где преобладает власть покупателя или существует сбалансированная власть, то есть много поставщиков, что позволяет при необходимости достаточно быстро сменить поставщика.

Отношения по принципу выборочной кооперации направлены на снижение рисков. Соответственно кооперация осуществляется по тем направлениям и тем товарам, которые являются особенно проблемными для закупщика.

Учитывая вышесказанное, было предложено концептуальный подход к выбору типа отношений с поставщиками, который значительно облегчает процесс принятия решения по организации взаимодействия с поставщиками различных видов продукции в зависимости от их основных характеристик. Это значительно повысит эффективность работы с поставщиками, а значит и весь процесс закупок.

Ключевые слова: партнерские отношения, оппортунистические отношения, частичная конкуренция, выборочная кооперация.

*Olga Karpun, Ph.D., associate professor
(Associate Professor of Logistics of the National Aviation University)*

CONCEPTUAL APPROACH TO THE ORGANIZATION OF INTERACTION WITH SUPPLIERS

Research of the nature of existing types of relations with suppliers, working conditions and the feasibility of their construction have been made.

Economically feasible (opportunistic) relationships should apply to suppliers of non-critical goods on markets where quality of product is standardized, low level of interdependence between the supplier and the customer, and where authorities of customers are dominate (product easy to buy).

It is efficient to create partnerships with suppliers if strategic materials are purchased, which substantially influence on final result and have a low degree of standardization, reasonable growth volume of purchases and suppliers are monopolists.

The relationship of the type «Partial competition» have been focused on the coordination of deliveries from the best suppliers in the market of the basically simple and standardized product. Used in those markets where authorities of customer is dominates or where is a balanced power, that is, there are many suppliers, which allows to quickly enough to change supplier.

The relationship of the principle of selective cooperation focused on reduces risks. In accordance cooperation is carried out on those directions and those goods that are particularly problematic for the purchaser.

Taking in consideration the above conceptual approach to the selecting of the type of relationship with suppliers have been proposed, which significantly facilitates the process of decision making on the organization of interaction with suppliers of various products according to their main characteristics. This will significantly increase the efficiency of suppliers, and therefore the entire process of procurement.

Keywords: partnerships relations, opportunist relations, partial competition, selective cooperation.

Постановка проблеми. Існуючі тенденції, які спостерігаються на сьогодишньому ринку, а саме, загострення конкуренції і зростання цін змушують вітчизняні компанії всерйоз задуматися про скорочення витрат. Як показують дослідження [1, 3, 4], близько 50% резервів економії знаходяться в області закупівель. Решта 50% залежать від управління, організації виробництва, логістики тощо. Тобто основний резерв – саме в оптимізації закупівлі. Значна кількість підприємств це вже зрозуміли і почали приділяти процесу закупівлі підвищену увагу. Проте керівники регулярно нехтують одним істотним моментом – власне постачальниками та організацією взаємодії з ними.

Опитування, проведене однією з компаній [4], показало, що системне управління базою постачальників практично не використовується вітчизняними компаніями для підвищення ефективності закупівельної діяльності. Типова помилка при роботі з постачальниками – це прагнення працювати з усіма однаково. Але ж навіть на побутовому рівні всі покупці ведуть себе зовсім по-різному, вибираючи, наприклад, хліб у магазині або купуючи автомобіль. Адаптуючи даний приклад до корпоративних закупівель, можна стверджувати, що є неправильним будувати однакові моделі поведінки з усіма постачальниками, а отже, потрібна диференціація до організації взаємодії з різними постачальниками.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Керівники найчастіше вибирають той або інший тип стосунків з постачальником, враховуючи наступні фактори [1]:

- інтуїція («мені так здається»);
- розстановка ринкових сил (я слабкий – я під всіх підлаштовуюсь, або я сильний – всі повинні підлаштовуватися під мене);
- особиста симпатія або антипатія до керівника або представника постачальника.

У всіх цих випадках підприємства будують стосунки зі своїми постачальниками безсистемно, по натхненню. При цьому від відділу закупівель зазвичай вимагають постійного зниження витрат, підвищення якості продукції, що купується, скорочення термінів постачання тощо.

Більш «продвигуні» керівники, як і більшість учених, пропонують виділяти два принципово різних підходи до побудови відносин з постачальниками: партнерські та опортуністичні відносини [1, 2, 3].

Партнерські відносини – це відносини, побудовані на взаємовигідних умовах та компромісах як для постачальника, так і для покупця [4]. Такі відносини передбачають довгострокову співпрацю.

Згідно із джерелом [6], опортунізм (від лат. opportunus – зручний, вигідний) може застосовуватись у різних значеннях. В нашому випадку під опортунізмом будемо розуміти відносини, побудовані за принципом власної вигоди.

Опортуністичні відносини – це відносини з постачальниками, побудовані за принципом економічної доцільності [2, 4]. Тобто, такі відносини передбачають дотримання жорсткої позиції на переговорах про закупівлю і прагнення отримати найкращі умови постачання, незважаючи ні на що.

Проте, на думку Уразової Н. така класифікація є обмеженою. Вона пропонує виділяти чотири типи відносин з постачальниками [4]: економічно доцільні; часткова конкуренція; вибіркова кооперація; партнерство або альянси.

Метою статті є дослідження сутності існуючих типів взаємовідносин з постачальниками, умов і доцільності їх побудови, а також розробка концептуальних положень щодо вибору типу відносин та організації взаємодії з різними постачальниками.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розберемося докладніше, що це за відносини, в яких випадках їх можна застосовувати, і як вони проявляються.

Для початку порівняємо два абсолютно протилежних типи відносин – це партнерські та опортуністичні.

Вважається, що у базі постачальників підприємства мають бути присутніми обидва зазначені типи стосунків. Причому, як правило, на незначну кількість партнерських стосунків припадає значна кількість опортуністичних [1, 2]. Це пов'язано з тим, що кожен тип стосунків має свої переваги і недоліки (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки основних типів відносин з постачальниками

Тип відносин	Переваги	Недоліки
Партнерські відносини	– можливість довгострокових відносин; – спільна реалізація довгострокових стратегій; – прагнення обох сторін допомагати одна одній; – здатність до системних інновацій	– зниження можливості маневрів: при прийнятті рішень необхідно враховувати стратегічні наслідки; – додаткові витрати на підтримку партнерських відносин
Опортуністичні відносини	– зниження витрат на закупівлю; – зниження витрат на співпрацю; – простота зміни постачальника, якщо покупець перестануть задовольняти ціна, якість або сам продукт чи послуга	– обмежені можливості спільних дій по оптимізації процесу закупки; – ризик відповідного відношення з боку постачальників при зміні ринкової ситуації

джерело: власна доробка на основі [2]

Отже, при опортуністичних відносинах постачальника потрібно вибирати на основі його здатності чітко задовольнити певні вимоги. При цьому його легко можна замінити, отримавши більш вигідну пропозицію.

Зрозуміло, що це можливо лише за умови великої кількості постачальників, коли ступінь залежності бізнесу закупівельника саме від цього постачальника вкрай низька. За таким принципом можна будувати відносини з постачальниками стандартизованої серійної продукції або типових послуг, тобто на ринках, де існує велика конкуренція і можна вибирати з безлічі пропозицій. Але це прийнятно лише за умови, що своєчасні поставки і якість цих товарів і послуг некритичні для бізнесу закупівельника – купуються в невеликих обсягах і мають низьку частку у створенні вартості.

Таким чином, для стосунків, побудованих за принципом опортунізму, головною метою буде зменшення витрат на організацію та закупівлю потрібних товарів. Для цього, на думку Уразової Н. [4], необхідно:

- по максимуму стандартизувати товар / послугу;
- домогтися від постачальника максимальної автоматизації процесу (електронне постачання, замовлення кінцевим споживачем за стандартною формою тощо);
- привести до мінімального обсягу документообіг (наприклад, поставки кожні 2 дні, а рахунок і оплата – раз на місяць, типові договори-рахунки тощо);
- по можливості об'єднувати закупівлі (вибирати постачальників комплексних товарів);
- домогтися від постачальника перевірки якості на виході у нього, щоб не витрачати час і сили на перевірку якості при прийманні товару;
- конкретизувати зміст сервісу (наприклад, не вантажити всі канцтовари для всього офісу в один ящик, а розносити їх по відділах, тобто постачальник ще на своєму складі повинен їх по відділах комплектувати, концепція прямого постачання).

Отже, економічно доцільні відносини – це мінімальна кількість контактів з постачальником і максимальні вимоги до нього з метою зменшити витрати на процес закупівель. Застосовуються до постачальників некритичних товарів на ринках, де якість продукту стандартизована, низький рівень взаємозалежності між постачальником і покупцем і переважає влада покупця (товар легко купити).

На думку більшості вчених [2, 4, 5], партнерські відносини – це форма довготривалих, взаємовигідних відносин між суб'єктами ринку, які ґрунтуються на добровільності та рівності сторін з метою реалізації економічного інтересу.

Узагальнюючи дослідження в даному напрямку, можна стверджувати, що створювати партнерські відносини з постачальниками доцільно, якщо:

1. Закупаються стратегічні матеріали або товарні групи, які суттєво впливають на кінцевий результат. Різні об'єкти, що купуються, роблять різний вплив на кінцевий продукт або результати діяльності підприємства. Наприклад, у торгових компаніях є асортимент, який, на думку клієнтів, просто має бути присутнім на полицях. Будь-які перебої з постачаннями такого асортименту можуть завдати суттєвого збитку. Така ж ситуація спостерігається і у виробництві. Наприклад, при збиранні комп'ютерів процесор набагато важливіше за гвинтики в корпусі. Ось чому у більшості на слуху імена крупних виробників процесорів, але практично ніхто не знає, хто виробляє гвинтики [2].

2. Обсяги закупівель досить великі. Чим вище обсяг закупівель, чим більшу частку до створення кінцевої вартості вносить той або інший об'єкт, що купується, тим більшу віддачу можна отримати від побудови з постачальником партнерських сто-

сунків. Для зіставлення обсягів закупівель по різних об'єктах можна використовувати класичний ABC-аналіз. Причому проводити його варто не лише у вартісному, але і в кількісному вираженні. Таким чином, з постачальниками товарів категорії А варто будувати партнерські відносини.

3. Об'єкти постачання надходять з галузей, які працюють з комплексними продуктами, що мають низький ступінь стандартизації. Збільшення комплексності об'єктів, що купуються, здійснює вплив на цілий ряд факторів, що схиляють ваги вибору на користь партнерства. По-перше, зменшується кількість знань про особливості технології або самого продукту, що купується (зокрема конструкційних), а отже, підвищується залежність від знань постачальників в області технологій. По-друге, суттєво збільшуються витрати при зміні постачальника (так звані витрати переходу).

4. Підприємство-закупівельник отримує продукти і послуги з ринків, що розвиваються або монополізовані, нестача ресурсів на яких може привести до створення «вузьких місць» при постачанні.

5. Ризики, пов'язані з постачанням високі. Чим вищі перепади споживання, тим більша гнучкість потрібна від постачальника і тим вище ризик не отримати необхідну кількість продукції в потрібний час. Відповідно більш виправдані партнерські стосунки.

Як видно, встановлювати зі всіма постачальниками партнерські стосунки економічно недоцільно. А працювати з усіма лише на опортуністичних принципах часом недалекоглядно. Обидва підходи непогані – питання лише в тому, коли і в стосунках з ким їх потрібно застосовувати. Саме тому, в теорії та практиці з'являються ще два типи взаємовідносин з постачальниками, які є проміжними між партнерськими та опортуністичними.

Такий тип відносин з постачальниками як «часткова або вибіркова конкуренція» – це все ще опортуністичні стосунки, але вже ближчі до партнерських. Вони прийнятні, коли мова йде про продукцію, яка не вимагає індивідуалізації – основна, але проста продукція, з високим ступенем стандартизації [4].

Головна відмінність координації від економічно доцільних відносин у тому, що за таким принципом цілком можна працювати з постачальниками основних продуктів, що мають достатній вплив на виробництво (продаж), більш високі обсяги закупівель, що відіграють більш серйозну роль у створенні вартості і складають достатню частку в прибутку. Наприклад, якщо використати ABC-аналіз по рентабельності і вартості закупівель, то це будуть постачальники простих, стандартизованих товарів категорії В, добре затребуваних товарів з категорії С і, можливо, окремих простих товарів з групи А.

Але слід зазначити, що під рентабельністю в даному випадку розуміється не просто висока націнка на товар, а частка його участі в загальному прибутку. Націнка може бути дуже великою, але якщо обсяг продажів низький, частка участі в прибутку буде невисока. А ось недорогий товар з великим обсягом закупівель (за вартістю) потрапить в категорію В, а з дуже великим може потрапити навіть в категорію А. Отже, ABC-аналіз при цьому варто проводити не по вартості одиниці товару, а по його загальній вартості. Крім того, деякі вчені [4] вважають, що ABC-аналіз не дає повної картини при виборі типу відносин.

Основні переваги, які можуть отримати компанії при формуванні відносин за типом «часткова конкуренція», наступні:

– зниження витрат по операціях як при організації покупки, так і при її проведенні;

- можливість для постачальника реалізувати перевагу від укрупнення об'єкта (при простих і стандартних продуктах і товарах), від чого виграє і закупівельник;
- простота при зміні постачальника, якщо закупівельника перестануть задовольняти ціна і якість товару, або умови постачання;
- підтримання активної конкурентної боротьби на ринку постачальників.

Таким чином, відносини за типом «часткова конкуренція» спрямовані на координацію поставок від кращих на ринку постачальників основного простого і стандартизованого продукту. Використовуються на тих ринках, де переважає влада покупця або існує збалансована влада, тобто є багато постачальників, що дозволяє при необхідності досить швидко змінити постачальника. Такі відносини можуть бути як короткостроковими, так і середньостроковими.

Останній тип можливих взаємовідносин з постачальниками носить назву «вибіркова кооперація». Цей тип можна вважати наближеним до партнерських відносин, але на відміну від останнього, він не передбачає повної інтеграції з постачальниками.

Цей тип доцільно використовувати, якщо продукція стандартна, але постачальників дуже мало і вони відчують себе монополістами. Тобто в такому випадку застосовувати «часткову конкуренцію» не можна. Як і у випадках, коли на ринку спостерігається нестача ресурсів. Таке нерідко трапляється, коли компанія виходить в певні регіони, де ринок даної продукції ще не розвинений. Тоді в залежності від значимості продукту рекомендується розглядати «вибіркову кооперацію» або «партнерство» – можна знайти місцевого постачальника і почати його виховувати і розвивати, а можна вибрати існуючого постачальника, готового піти в новий регіон. І тоді постачальник, до якого раніше застосовувались опортуністичні відносини, може перейти в категорію вибіркової кооперації, або навіть партнерів.

Також цей тип відносин доцільно застосовувати для проблемної продукції, але яка не створює значного впливу на прибуток компанії. Тобто, повертаючись знов до ABC-аналізу, це можуть бути постачальники товарів категорій B та C, які є монополістами або з постачанням яких можуть по тим чи іншим причинам виникнути збої. Наприклад, постачання здійснюється далеко з-за кордону, відповідно в процесі перевезення можуть виникати затримки.

Головною відмінністю між постачальниками, з якими варто будувати відносини за принципом вибіркової кооперації і партнерські відносини полягає і тому, що для вибіркової кооперації продукція повинна бути стандартною і не створювати значний вплив на кінцеву вартість або прибуток компанії. Проте, на відміну від попередніх двох типів, постачальників даної продукції незначна кількість і відповідно можуть виникнути збої в її постачанні. Таким чином, відносини за принципом вибіркової кооперації спрямовані на зниження ризиків. Відповідно кооперація здійснюється по тим напрямкам і тим товарам, які є особливо проблемними для закупівельника. Хоча не виключено, що у майбутньому постачальники даної категорії можуть стати партнерами.

Звідна таблиця характеристик типів відносин з постачальниками представлена в табл. 2. Отже, підсумовуючи все вищесказане, можемо запропонувати концептуальний підхід до вибору типу взаємовідносин з постачальниками (рис. 1). Такий підхід значно полегшує процес прийняття рішення щодо організації взаємодії з постачальниками різних видів продукції в залежності від їх основних характеристик, що значно підвищить ефективність роботи з ними, а отже і весь процес закупівель.

Таблиця 2

Зведена таблиця характеристик типів відносин із постачальниками

Тип відносин	Економічно доцільні (опортуністичні)	Часткова або вибіркова конкуренція	Вибіркова кооперація	Партнерство або альянси
Критерії				
Мета	Зниження витрат по процесам	Стабільна якість, зниження витрат	Зниження ризиків	Управління ланцюгом постачань
Закуповувана продукція	Некритична	Основна	Проблемна	Стратегічна
Ступінь ризику	Низький	Середній	Високий	Високий
Частка продукції в прибутку	Низька або відсутня	Досить висока	Досить низька	Висока
Якість	Стандартизована	Стандартизована або низький ступінь стандартизації	Стандартизована	Низький ступінь стандартизації
Ринок поставок	Влада покупця, багато постачальників, легко поміняти постачальника	Багато постачальників, легко поміняти постачальника	Постачальників, досить мало або він лише один, важко поміняти постачальника	Влада постачальника, постачальників, досить мало або він лише один, важко поміняти постачальника
Частка в створенні вартості	Низька	Досить висока	Досить низька	Висока

джерело: власна розробка

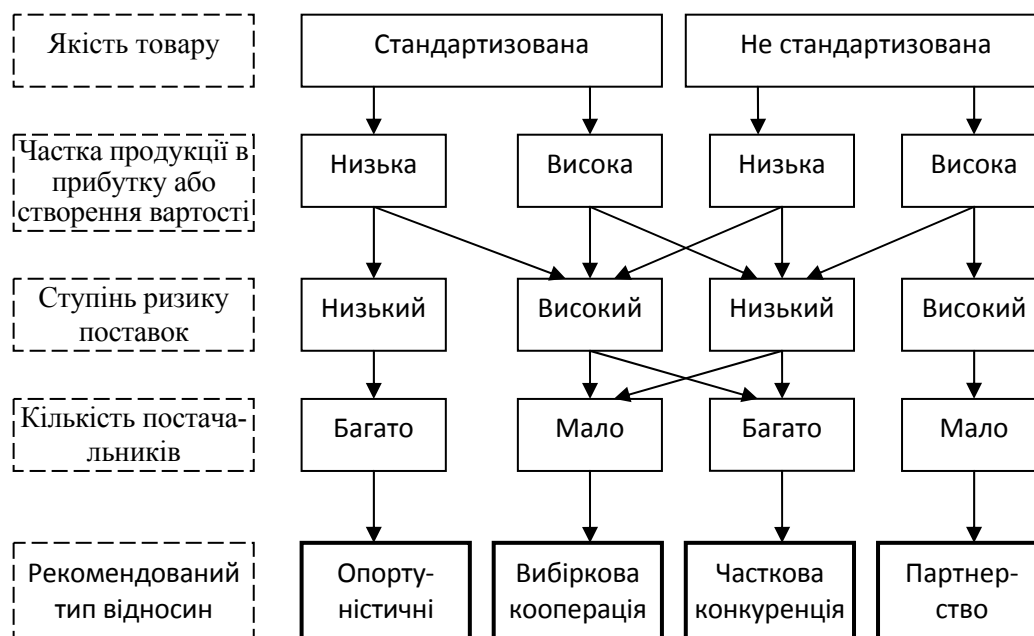


Рис. 1. Концептуальний підхід до вибору типу відносин із постачальниками

джерело: власна розробка

Таким чином, тип стосунків з постачальником необхідно вибирати свідомо, з урахуванням аналізу цілого ряду факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Партнерські відносини з постачальниками можуть включати ще один ступінь – це розвиток постачальника, тобто інтеграцію його в систему інтересів закупівельника (виробника). Розвиток постачальника застосовується у випадках, коли прийняттого джерела постачання не існує, і підприємство-покупець повинно створити джерело постачання, тобто зайняти активну позицію і виявити певну наполегливість у переконанні перспективного постачальника про початок співробітництва. У більш загальному плані розвиток постачальника означає виявлення позицій постачальника, за якими необхідно досягнути покращень на даний момент чи у перспективі для потреб даного підприємства, а також визначення комплексу заходів, необхідних для поліпшення взаємної співпраці.

Висновки та пропозиції. Таким чином, можна стверджувати, що існуюча практика, згідно з якою виділяють лише два принципово різні підходи до побудови відносин із постачальниками – опортуністичні та партнерські – є не зовсім вірною і обмеженою. Існуючі ситуації, що склалися на ринку постачання вимагають більш диференційованого підходу до роботи з постачальниками. Проте, чим більше типів відносин з постачальниками може бути, тим складніше зробити вибір на користь того и іншого типу. Саме тому, на нашу думку, запропонований концептуальний підхід до вибору типу відносин з постачальниками дозволить приймати дане рішення виходячи з усіх важливих характеристик постачальника і його товару, що значно підвищить ефективність роботи з ними, а отже і весь процес закупівель.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Как строить отношения с поставщиками.* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://alexkishinsky.wordpress.com/2012/08/14/>
2. *Озоль С.* Выбор стратегии работы с поставщиком. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/manufact/supply_strat.shtml
3. *Управление взаимоотношениями с поставщиками.* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://refdb.ru/look/1477086-p2.html>
4. *Уразова Н.* Управление взаимоотношениями с поставщиками. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://urazova.com/stati/upravlenie-vzaimootnosheniyami-s-postavshchikamimi/>
5. *Ус М. І.* Сучасні напрямки формування партнерських відносин. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://business-inform.net/pdf/2011/8_0/181_183.pdf
6. *Wikipedia, the free encyclopedia.* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org>

REFERENCES

1. *How to create the relationships with suppliers.* [Electron resource]. – Access mode: <https://alexkishinsky.wordpress.com/2012/08/14/>
2. *Ozola C.* The choice of strategy to work with the supplier. [Electron resource]. – Access mode: http://www.cfin.ru/management/manufact/supply_strat.shtml
3. *Supplier Relationship Management.* [Electron resource]. – Access mode: <http://refdb.ru/look/1477086-p2.html>
4. *Urazova N.* Supplier Relationship Management. [Electron resource]. – Access mode: <http://urazova.com/stati/upravlenie-vzaimootnosheniyami-s-postavshchikamimi/>
5. *Us M. I.* Modern trends of forming partnerships.. [Electron resource]. – Access mode: http://business-inform.net/pdf/2011/8_0/181_183.pdf
6. *Wikipedia, the free encyclopedia.* [Electron resource]. – Access mode: <http://ru.wikipedia.org>