



УДК 338.24.01:658.7

© А. Н. Король, 2008

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ

Король А. Н. – канд. экон. наук, доц. кафедры «Маркетинг и коммерция» (ТОГУ)

Автор подробно рассматривает основные тенденции развития закупочной деятельности промышленных предприятий в странах с высококоразвитой экономикой. Он выявляет процессы, определяющие изменения в закупочной сфере, предлагает свой взгляд на периодизацию развития закупочной деятельности в нашей стране с учетом специфики развития её экономики. Особое внимание в статье уделено управлению цепями поставок и маркетингу закупок как важным направлениям в развитии закупочной деятельности

In the article the author analyses the main tendencies of the development of the purchase activities of the manufacturing enterprises in the highly industrialized countries. He reveals the processes defining the changes in the purchase sphere, proposes his opinion on the purchase periods in our country taking into account the specific character of its economic development. Special attention is given to supply chains management and purchase marketing as the most important directions of purchase development.

Ключевые слова: закупочная деятельность, тенденции развития закупочной деятельности, маркетинг закупок, цепи поставок, прокьюремент

Эволюция управления закупками осуществляется по направлению от «эры клерков» через переходный период к «эре стратегов». М. Линдерс и Д. Блэнкхорн отмечают, что будущее закупочной деятельности предприятий должно показать её постепенный переход от оборонительной стратегии, возникшей в результате необходимости в переменных для сохранения конкурентоспособности, к наступательной стратегии, при которой предприятие применяет творческий подход при выполнении задач по закупкам и достижению своих краткосрочных и долгосрочных целей [1].

Ф. Котлер пишет: «Раньше отделы по закупкам находились на нижних ступенях иерархической пирамиды компании (хотя отвечали за расходование значительных средств). В последние годы конкурентная борьба вынуждает многие фирмы повышать статус отдела закупок, а их руководители обычно получают ранг вице-президента... Новые, более стратегически ориентированные отделы по закупкам решают задачу приобретения продукции высшего качества по минимальным ценам у избранных производителей. Некоторые международные компании повышают статус своего закупочного отдела до «департамента стратегического снабжения» [2].

Тенденции, изменившие роль и содержание закупочной деятельности предприятия, определяются, по нашему мнению, действием следующих основных процессов:

- возрастанием удельного веса материальных элементов в общих затратах предприятия;
- ростом технической сложности закупаемых продуктов и компонентов, а также сложностью освоения их производства предприятиями-поставщиками;
- усилением специализации на рынке и увеличением доли связей по кооперированным поставкам в системе хозяйственных связей по поставкам продукции производственно-технического назначения;
- усилением конкурентной борьбы, что требует производства товаров высшего качества из закупаемых высококачественных исходных материалов;
- появлением коммерческих логистических технологий, требующих нового, более тесного уровня взаимоотношений поставщиков с потребителями;
- возрастанием роли конкурентных закупок в коммерческой деятельности предприятий негосударственного сектора экономики;
- расширением практики формирования управляемых цепей поставок.

За последние сорок лет в теории закупок сменились семь основных философских концепций, отображающих эволюцию подходов к основному содержанию и экономической логике закупочной деятельности предприятий с позиций поиска путей оптимизации её результатов (табл. 1).

Аббревиатуры, обозначающие различные философские концепции подхода к закупочной деятельности предприятий на разных этапах её осуществления с начала двадцатого века и до наших дней, расшифровываются следующим образом:

ЕОQ (economic order quantity) – экономически оптимальный размер запаса.



MRP (materials requirement planning) – планирование потребностей в ресурсах.

MRP II (manufacturing resource planning) – планирование производственных ресурсов.

Таблица 1

Эволюция философии закупочной деятельности [3]

Философия	Время проявления	Преимущество	Недостаток
EOQ	1915	Минимизация затрат на содержание запасов при независимом спросе	Не подходит для варианта независимого спроса
MRP	1965	Минимизация затрат на содержание запасов при зависимом спросе	Требует очень точной информации. Очень трудна для реализации
MRP II	1970	Интегрированное планирование финансовой и маркетинговой деятельности с производственным планированием	Требует дорогого компьютерного оборудования, программного обеспечения и опытных компьютерщиков
JIT	1975	Устранение отходов за счет сокращения уровня запасов и совершенствования процессов	По сути это стратегия снижения издержек и сфокусированность на внутрифирменную деятельность
TQM	1980	Сфокусированность на качестве и постоянное совершенствование процессов	При сфокусированности на внутрифирменной деятельности отсутствует сфокусированность на улучшение процессов
TOC	1985	Сфокусированность на ограничениях, мешающих росту пропускной способности	Неполная сфокусированность на ограничениях внутрифирменной деятельности
TBC	1990	Сфокусированность на времени как переменной, влияющей конкурентное преимущество	Возможности сокращения цепи поставок ограничены. Конкуренты быстро адаптируют похожие стратегии
SCM	1995	Усиление сфокусированности с целью включить в неё поставщиков и покупателей	

JIT (just – in – time) – точно в срок.

TQM (total quality management) – всеобщее управление качеством.

TOC (theory of constraints) – теория ограничений.

TBC (time – based competitions) – временная конкуренция.

SCM (supply chain management) – управление цепью поставок.

Д. Джонс выделяет пять основных этапов развития закупочной деятельности промышленных предприятий в странах с высокоразвитой экономикой (табл. 2).

Таблица 2

Этапы развития закупочной деятельности [4]

Этап развития	Характеристика	Оцениваемый вклад в деятельность организации
Этап 1. Проявление	Фрагментарные закупки	Отсутствует или низкий
Этап 2. Пробуждение	Реализации потенциала экономии	Продуктивность канцелярской деятельности. Небольшая экономия 2 – 5 % благодаря консолидации
Этап 3. Развитие	Контроль и наращивание возможностей по снижению закупочной цены / ведение переговоров с поставщиками	Сокращение издержек на 5 – 10 %
Этап 4. Зрелость	Разделение составляющих по категориям на основе правила 80 / 20. Специализация покупателей. Сокращение издержек. Начало управления базой поставщиков	Сокращение издержек на 10 – 20 %. Снижение первоначальной стоимости (приобретаемых активов) на 1 – 10 %
Этап 5. Продвинутый	Передача закупочной деятельности. Строгий, централизованный контроль. Управление цепью поставок	Снижение издержек на 25 %. Снижение первоначальной цены (приобретаемых активов) и расходов на управление цепью поставок на 30 % и более

Ларс Эрик Годде, констатируя изменения в содержании закупок, в своем разделе книги «Энциклопедия маркетинга» отмечает: «Меняющийся взгляд на закупки отразился и в научной литературе. Если мы



вернемся к временам, когда закупки были лишь канцелярской функцией, то типичный заголовок книги по этой специальности звучал бы, вероятно, как «Справочник по закупкам». Авторы этих книг были озабочены главным образом вопросами, касающимися процедуры закупок: сколько покупать, как наводить справки и т.п.

Основной задачей этой литературы было повысить продуктивность закупающей компании путем разработки определенного порядка закупок. В начале 90-х гг. преобладающее отношение к этой теме изменилось, и взгляды на закупку и поставщиков стали отражаться в заголовках типа «Регулирование взаимоотношений с поставщиком» и «Развитие партнерства» [5].

Р. Сайсон говорит об «изменении сфокусированности закупочной деятельности по мере того, как она всё больше уходила от чисто рутинной канцелярской деятельности к коммерческому этапу, на котором акцент делался на экономии на издержках, а затем стала превращаться в стратегическую функцию, занимающуюся материальным менеджментом» [6].

К. Лайсонс и М. Джиллингом пишут, что изменения в закупках характеризуются переходом от реактивного к активному варианту и от тактических закупок к стратегическим. Реактивные закупки – слабая реакция на изменения внешней среды или разработанные стратегии, планы и приёмы, чтобы воспользоваться новыми возможностями. Тактические закупки – краткосрочные адаптивные подходы типа действие – взаимодействие, используемые для достижения ограниченных целей.

Стратегическая закупка – долгосрочная, непрерывная основа, направляющая требуемые адаптационные процессы на достижение корпоративных целей [7].

С 2000-го г. основными тенденциями в управлении закупочной деятельностью и поставками, по мнению К. Лайсонса и М. Джиллингема, являются:

- превращение оценивания поставщиков, их отбора и управления ими в ключевой вид деятельности при осуществлении закупок;
- автоматизация решения тактических закупочных задач;
- возрастание роли Internet;
- создание стратегических закупочных центров, обеспечивающих конкурентное преимущество за счет выбора партнеров по цепям поставок, и влияния на них;
- возрастание роли стратегических союзов с поставщиками;
- рост обмена информацией членов цепей поставок;
- координация деятельности поставщиков через их ассоциации;
- возрастание внимания взаимовыгодным переговорам;
- некоторое снижение значимости цены;

– рост профессионализма в области межличностной коммуникации.

Управление интегрированной цепью поставок (поставщиков) – это весьма актуальное направление совершенствования закупочной деятельности промышленных предприятий.

С нашей точки зрения, его (управление цепью поставок) логику можно представить в виде выполнения следующих этапов:

1. Тщательный подбор предприятий, производящих продукцию, являющуюся последовательно: исходным сырьем, материалом, полуфабрикатом, комплектующим изделием для конечного готового изделия, производимого предприятием-инициатором организации цепи поставок. Предприятия-участники цепи обеспечивают, каждое на своем этапе технологической цепочки получения качественного конечного готового изделия, оптимальный вариант предоставления промежуточного продукта.

2. Объединение отобранных поставщиков в некую структуру, например, в ассоциацию поставщиков данного предприятия-закупщика с выработкой общего для всех участников цепи поставок устава или свода правил и норм поведения (возможно в устной форме) при осуществлении их взаимодействия в процессе движения материального потока.

3. Выработка стандартов качества работы и поставляемых товаров для участников цепи, а также формирование планов их технологического и финансового взаимодействия, возможно использование и других направлений сотрудничества.

4. Регулирование и контроль хода функционирования цепи поставок или предприятием-производителем конечного продукта, или специально созданным для этого органом, но, как правило, при приоритете конечного закупщика, что позволяет активно использовать в работе цепи логистические методы и приемы.

5. Постоянный анализ показателей функционирования созданной цепи поставщиков как единой системы и периодическое определение результативности её работы для выработки предложений по совершенствованию и развитию цепи.

Следует отметить, что основные тенденции в управлении закупочной деятельностью, имеющие место в российской практике, в значительной степени совпадают с тенденциями в практике закупок материально-технических ресурсов в странах с развитыми экономиками, особенно после перехода российской экономики в начале девяностых годов двадцатого века на рыночные отношения.

Деятельность закупщика как в странах с высокоразвитой экономикой, так и в нашей стране, естественно с некоторой разницей в темпах,



трансформируется из приобретения на рынке необходимых для осуществления производственного процесса материально-технических ресурсов в выбор поставщика как гаранта стабильного, контролируемого и регулируемого процесса обеспечения постоянного наличия необходимых закупщику ресурсов и в управление взаимоотношениями с ним (или с цепью поставщиков) на основе тесного и продолжительного сотрудничества.

В табл. 3 мы предлагаем следующий вариант периодизации развития закупочной деятельности в нашей стране.

Таблица 3

**Этапы развития закупочной деятельности в СССР
и Российской Федерации**

Этап развития	Характеристика	Вклад в экономику предприятия
Этап 1. Плановое материально-техническое снабжение – до 1990 г.	Канцелярская работа в условиях тотального дефицита. Снижение издержек и развитие потенциала экономики – формальные лозунги	Отсутствует или очень незначительный
Этап 2. Хаос – 1991 – 1999 гг.	Непланируемые периодические закупки по мере возникновения потребности или из спекулятивных целей	Как правило, экономические потери и редкие спекулятивные выигрыши
Этап 3. Развитие – 2000 – 2005 гг.	Формирование базы поставщиков. Начало использования конкурентных закупок предприятиями негосударственного сектора. Направление на снижение издержек и реализацию потенциала экономики	Снижение издержек на величину от 5 до 15 %. Снижение первоначальной стоимости закупаемых ресурсов на 1 – 10 %
Этап 4. Зрелость I – 2006 г. и до настоящего времени	Начало управления базой поставщиков. Рост доли конкурентных закупок в закупочной деятельности негосударственных предприятий	Дальнейшее снижение издержек за счет усиления конкуренции между поставщиками и эффекта длительного взаимодействия с контрагентами

Этап зрелости в развитии закупочной деятельности в России будет представлен, по нашему мнению, двумя его ступенями, в связи с тем,

что наша страна, быстро догоняя наиболее экономически продвинутые страны, вошла в этап «Зрелость I» с большим количеством практических проблем и нерешенных теоретических задач, а также с достаточно низким уровнем профессиональной подготовки работников коммерческой закупочной сферы.

Тормозит развитие закупочной деятельности в хозяйственной практике российских предприятий и отсутствие должного внимания к ней со стороны представителей экономической науки, что, в частности, подтверждается явно недостаточным количеством серьезных теоретических исследований и соответствующих публикаций в этой области.

Переход к этапу «Зрелость II», который по содержанию будет включать в себя создание и управление цепями поставок и координацию деятельности поставщиков посредством формирования их интегрированных ассоциаций, для промышленных предприятий российской федерации, по нашему мнению, дело несколько отдаленного будущего. Однако следует отметить, что Россия может пройти этот путь достаточно быстро, так как она имеет возможность воспользоваться опытом стран, уже прошедших этот путь и, следовательно, избежать ошибок, допущенных ими в этом процессе, а также использовать новейшие западные научные разработки в области совершенствования закупочной деятельности.

Мы полагаем целесообразным при анализе направлений и основных тенденций совершенствования закупочной деятельности промышленных предприятий в современных условиях хозяйствования уделить должное внимание определению места и роли маркетинга в закупочных процессах, тем более что при возрастании роли конкурентных закупок использование маркетинговых подходов становится не только возможным и желательным, но и настоятельно необходимым.

Знание закономерностей поведения участников закупочного процесса и принципов управления этим процессом становится важной исходной информацией для разработки маркетинговых стратегий предприятия и повышения эффективности закупочной деятельности в целом.

Многие авторы, пишущие о маркетинге, вскользь упоминают, что маркетинговые подходы используются и в закупочной деятельности, что закупки – это составляющая маркетинговой деятельности фирмы, что это особый вид маркетинга, но дальше этих утверждений они, как правило, не идут. В значительной степени подобное положение объясняется слабой теоретической проработкой вопроса, отсутствием четкого понимания сущности, места и содержания маркетинга в закупочной деятельности, его места в общей системе маркетинга предприятия.



Действительно, маркетинговая концепция формировалась в тех странах, где имелся развитый "рынок покупателя" и где проблемы сбыта являлись определяющими при выборе рыночных стратегий, а вопросы закупок оставались как бы в тени, и им не уделялось должного как научного, так и практического внимания. С другой стороны, в нашей стране ещё в сравнительно недалеком прошлом (до начала 90-х годов двадцатого столетия) предприятия не имели права свободного выбора поставщиков на рынке в силу функционирования системы централизованного планирования экономики страны и, как следствие, в теоретических исследованиях в области маркетинга советскими учеными в те годы вопрос использования маркетинга в закупочной деятельности практически не поднимался.

Однако существовало и существует достаточно много утверждений ведущих специалистов в области маркетинга и коммерции, в которых они обращают внимание на возможность и необходимость использования маркетинга в закупочной деятельности предприятия, подчеркивают значимость и актуальность этого использования.

В. Щербаков и О. Новиков отмечали, что «Маркетинг как функция производственного предприятия заключается в формировании информационной среды управления всей его производственной и коммерческой деятельностью, ориентированной на потребителя и завершающейся основным актом (процессом) коммерческого характера – обменом (куплей, продажей, арендой)» [8].

Из данного утверждения следует, что такие основные акты коммерческого процесса, как акты купли (закупки), являются существенной неотъемлемой частью сферы применения маркетинга в коммерческой деятельности предприятия.

Х. Швальбе пишет: «Маркетинг – это сумма всех действий в рамках политики товарооборота с целью создания, поддержания и расширения рынка» [9].

Данное утверждение указывает на то, что рамки маркетинговой деятельности предприятия не ограничиваются только областью сбыта, исследователь оперирует более широким понятием – «товарооборот».

Содержанием сбыта является лишь прибыльная реализация результатов хозяйственной деятельности, маркетинг же тесно связан с формированием экономического результата деятельности предприятия в процессе всего рыночного оборота, следовательно, закупочная деятельность также является маркетинговой функцией предприятия.

Ф. Котлер указывает на то, что маркетинг – это не столько отдел, сколько ориентация компании, он должен присутствовать во всех её структурных подразделениях. В таблице «Характеристики ориентированных на покупателей отделов компании», составленной Ф. Котле-

ром, указывается, что сотрудники отдела снабжения (закупок) в этом контексте [2]:

– **Активно ищут лучших поставщиков, а не просто выбирают из тех, кто предлагает свои услуги** (выделено автором).

– Строят долгосрочные отношения с небольшим числом тщательно отобранных и проверенных фирм, поставляющих высококачественную продукцию.

Необходимо отметить, что отдельные попытки теоретически обосновать необходимость распространения маркетинговых подходов на закупочную деятельность и, прежде всего, европейскими учёными, имели место. Например, в 1974 г. Шарль Демарши опубликовал книгу «Маркетинг закупок» [10]. Однако дальнейшего серьёзного развития в научных разработках эта тема не за рубежом, не в нашей стране, к сожалению, не нашла. Мы предлагаем свой взгляд на проблему соотношения маркетинга и закупок.

Для успешных обменов с целью удовлетворения нужд покупателей фирмы используют традиционный комплекс маркетинга, элементами которого являются товар, цена, место (сбыт) и продвижение (коммуникации). Для того чтобы комплекс был эффективен и обеспечивал достижение маркетинговых целей, фирме необходимо закупать исходные материальные блага, обеспечивающие создание высококачественного конечного продукта, удовлетворяющего потребности потребителей. При этом служба закупок должна принимать следующие маркетинговые решения:

– какое исходное сырьё, какие материальные ресурсы (*товар*) следует закупить;

– у кого и в каком *месте* закупить товар;

– по какой *цене* осуществлять закупки;

– как устанавливать и поддерживать *коммуникации* с продавцами по поводу закупок.

Как видно из вышесказанного, основные маркетинговые решения при закупках совпадают с основными решениями в маркетинге, направленном на сбыт. И маркетинг в области закупок, и маркетинг в области сбыта ориентированы на достижение общих маркетинговых целей предприятия.

Закупочная деятельность, наряду с такими функциями, как производство, складирование и транспортировка, – одно из звеньев процессов, при помощи которых проекты и ресурсы трансформируются в готовую продукцию, удовлетворяющую запросы покупателей.

Из вышесказанного *маркетинг закупок* можно рассматривать как особую функцию маркетинга предприятия, обеспечивающую достижение его общих (маркетинга предприятия) целей путем формирования



материально-технической базы для создания товара, удовлетворяющего потребности рынка. Он должен осуществляться посредством принятия всех основных решений предприятием закупщиком на основе анализа его связей с субъектами рынка поставщиков.

Содержание маркетинговой закупочной деятельности предприятия раскрывается следующими её инструментами:

- планом (программа) закупок;
- программой рыночных коммуникаций с поставщиками;
- процессом выбора поставщика (-ов);
- условиями поставок продукции поставщиками;
- условиями доставки товаров от производителей (продавцов).

Разработка программы закупок состоит из определения вида и качества материалов, закупаемых на различных рынках, а также времени закупки того или иного вида материала и объемов его закупки.

Основными вопросами, на которые необходимо ответить при разработке программы закупок, являются следующие:

1. Какие виды материалов и в каком количестве следует закупить, какова будет ассортиментная структура закупок?
2. Какими характеристиками и уровнем качества должен обладать каждый вид закупаемого материала?
3. Как грамотно спланировать доставку закупаемых сырья и материалов?

Разработка коммуникационной программы в маркетинге закупок – это выработка способов установления контактов с существующими и потенциальными поставщиками и иными участниками договора поставки (например, персоналом поставщика), а также методов и приемов обмена информацией с ними.

Основными видами коммуникаций с поставщиками при закупках являются:

- прямая коммуникация с заранее известным поставщиком;
- стимулирование расширения закупочных операций – разнообразные поощрения поставщиков и их сбытовой активности;
- реклама – для выявления максимального числа потенциальных поставщиков;
- публик рилейшнз – для формирования образа престижного и надежного покупателя.

Из других видов рыночных коммуникаций наиболее значимыми для организации эффективных закупок, по нашему мнению, являются участие предприятия в работе выставок и ярмарок, брэндинг и спонсорство.

Выбор оптимальных поставщиков позволяет определить, кто будет поставлять предприятию конкретные товары, и будет ли это производитель или же посредник, и сколько их будет (один или более).

Планирование условий поставок касается, прежде всего, цен, скидок, кредита, условий платежей и доставки материалов и реализуется на практике в виде содержания соответствующих разделов договоров поставки продукции производственно-технического назначения.

Планирование доставки – это формирование соответствующих транспортно-экспедиционных условий и разработка оптимального графика движения товара от поставщика к предприятию-покупателю. Основное внимание при этом уделяется выбору каналов товародвижения, а также решению (при планировании и организации процесса доставки закупленной продукции) логистических задач.

Возрастание роли закупочной деятельности и изменения в её содержании диктуют необходимость усиления внимания к новым, или ранее не столь значимым, инструментам повышения результативности закупок. В связи с этим дополнительный импульс для своего развития получает такая методология осуществления закупочной деятельности предприятия при проведении конкурентных закупок, как прокьюремент.

Прокьюремент – это совокупность методов, позволяющих максимально эффективно удовлетворять потребности организации (заказчика) в товарах, работах и услугах – так определяет его К. Кузнецов в своей известной книге «Конкурентные закупки: торги, тендеры, конкурсы» [11].

С нашей точки зрения, логичным было бы использовать следующее определение прокьюремента. *Прокьюремент* – методология максимального обеспечения интересов закупщика в процессе управления поставщиками (управления их предложением) при конкурентных закупках.

Все действия, предпринимаемые в рамках прокьюремента, направлены, прежде всего, на поиск потенциальных поставщиков, наиболее соответствующих требованиям предприятия-покупателя и привлечение их к активному участию в предстоящих конкурентных закупочных процедурах. Прокьюремент как методология управления поставщиками при конкурентных закупках включает в себя:

- регламентирование процесса конкурентных закупок;
- планирование конкурентных закупочных процедур;
- формирование адресных информационных баз потенциальных поставщиков;
- коммуникации с поставщиками-потенциальными участниками конкурентных закупочных процедур;



- непосредственное проведение конкурентных закупочных процедур;
- выбор поставщика (-ов) в процессе осуществления конкурентных закупок.

Важной задачей прокьюрента являются создание условий для выбора предприятием-покупателем продукции производственно-технического назначения из целого ряда претендентов на место победителя в конкурентном закупочном соревновании, оптимального поставщика, посредством формирования рынка потенциальных поставщиков, активизации предложения на нём и поддержания с субъектами этого рынка взаимоотношений (коммуникаций) в течение желаемого для закупщика периода времени.

При этом особое значение приобретают закреплённые в Многостороннем соглашении о государственных закупках в рамках ВТО основные принципы прокьюрента, определяющие содержание и направленность коммуникационного воздействия закупщика на поставщиков. Следует отметить, что они вполне применимы к практике закупочной деятельности промышленных предприятий негосударственного сектора, в коммерческой работе которых в последние годы специалистами отмечается существенный рост интереса к конкурентным закупкам.

Этими принципами являются:

- открытость и прозрачность конкурентных закупочных процедур;
- подотчётность и ответственность закупщика;
- конкурентность при осуществлении закупочного процесса;
- равенство участников и сторон и справедливость при проведении закупок;
- эффективность закупок, в значительной степени определяемая воздействием на потенциальных поставщиков планомерно формируемого позитивного имиджа предприятия-покупателя.

Принцип открытости и прозрачности реализуется, прежде всего, в широком и честном информировании потенциальных поставщиков обо всех аспектах процесса закупки с чётким изложением мотивировки выбора победителя в конкурентной борьбе за право выполнения заказа и других действий закупщика.

Принцип подотчётности и ответственности реализуется в чётком соблюдении установленных правил конкурентных закупочных процедур, в формировании и поддержании уверенности в этом потенциальных поставщиков.

Принцип конкурентности реализуется через обеспечение равных условий участия всем допущенным (приглашенным) к конкурентным процедурам потенциальным поставщикам.

Принцип равенства и справедливости реализуется через доведение до потенциальных поставщиков условий конкурентных процедур, одинаковых для всех участников, за установленный до их начала срок и в обеспечении неизменности этих условий.

Принцип эффективности реализуется через возможность использования при оценке эффективности конкурентных закупок, наряду с традиционными показателями, такого важного показателя, как «воздействие имиджа закупщика на потенциального поставщика».

К. Кузнецов в этой связи отмечает, что репутация закупщика, а также мнение поставщиков о его профессионализме и честности проведения закупок предприятием-инициатором конкурентной закупочной акции часто являются главными критериями при принятии поставщиком окончательного решения об участии в конкурсе, а также выбора подходов к подготовке своих предложений [11].

По нашему мнению, в контексте тенденции расширения практики применения конкурентных закупочных процедур существенно возрастает роль коммуникационного воздействия на поставщиков. Одним из важнейших условий, обеспечивающих успех и эффективность конкурентных закупок, является наличие должного рыночного предложения, представленного большим количеством активных участников конкурентных закупочных мероприятий. Для обеспечения этих условий предприятия-закупщики должны планомерно использовать весь комплекс рыночных коммуникаций и, прежде всего, на принципах концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Библиографические ссылки

1. *Michiel R. Leenders and David L. Blenkhorn, Reverse Marketing: The New Buyer – Supplier Relationship*, New York., 1998.
2. *Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент*. СПб., 2006.
3. *Green, K. W., Production and Operations Management Philosophies, Evolution and Synthesis*, revised August 2000, Henderson State University на веб сайте <http://www.hsu.edu/faculty/greenpomphi.htm>
4. *Jones, D. M. Development models // Supply Management*, 18 March 1999.
5. *Энциклопедия «Маркетинг» / Под ред. М. Бейкера*. СПб., 2002.
6. *Syson, R., Improving Purchasing Performance*, Pitman, 1992, ch. 8.
7. *Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок*. М., 2005.
8. *Коммерческая деятельность производственных предприятий (фирм) / Под ред. О. А. Новикова, В. В. Щербакова*. СПб., 1999.
9. *Schwalbe H. PR & Imagepflege*. Zurich, 1977.
10. *Demarchi Ch. Beschaffungsmarketing*. Dusseldorf, 1974.
11. *Кузнецов К. Конкурентные закупки: торги, тендеры, конкурсы*. СПб., 2005.