

Разработка коммерческих предложений на поставку ПВН с учетом офсетных соглашений

Разработка коммерческого предложения продавца базируется на основе оценки собственных конкурентных преимуществ, издержек производства и влияния возможных предложений потенциальных конкурентов. Цель продавца сосредоточить внимание покупателя на отличительных характеристиках его оферты, чтобы выделиться из числа всех конкурентов. Грамотный экспортер стремится понять и учесть соображения, которыми руководствуется покупатель при выборе поставщика в условиях конкуренции. С этой целью представляется целесообразным рассмотреть практику оценки коммерческих предложений, применяемую покупателями. В основе выбора покупателя находится подход, направленный на оценку технических и экономических параметров предлагаемого ему изделия, с учетом условий поставки, условий платежа и компонентов офсетного предложения. Только поняв методику действий покупателя, можно правильно сформулировать оферту на поставку продукции военного назначения (ПВН) и связанных с ней офсетных соглашений. Сложность оценки оферт заключается в необходимости выработки и применения единого подхода к оценке функциональных, стоимостных и инвестиционных компонентов оферт различных поставщиков.

Сегодня известно множество методов, которые в той или иной степени используются для выработки сводных показателей, обобщающих различные (технические и стоимостные) характеристики коммерческих предложений. Часть из них основывается на теории квалиметрии, часть – на использовании сравнительного экономического анализа.

Специфика сравнения различных оферт заключается в том, что они содержат разные ценовые и инвестиционные параметры, а величины измерения характеристик товаров и денежных ресурсов имеют различные природу и размерность, что делает невозможным прямое их суммирование.

*Ю.А. Савинов,
А.А. Фатьянов*

УДК 339.5
ББК 65.428
С-130



Практическим вариантом является перевод всех величин в денежную форму, однако это связано с использованием достаточно сложных и неодинаковых в разных странах бухгалтерских методик.¹ Кроме того, каждый товар и каждый ресурс для разных объектов имеет разную ценность: например, один покупатель ПВН стремится добиться максимального оснащения специальными техническими средствами своих вооруженных сил, а другой имеет целью минимизировать число купленных систем, но повысить их функциональность. Таким образом, следует не просто переводить цены товаров и величины денежных ресурсов в безразмерные величины, но и учитывать их значимость (часто субъективную) для каждого объекта. Для этого экономистами разработано несколько различных методов, среди которых, по нашему мнению, внимания заслуживает метод Саати, позволяющий оценивать комплекс размерных и безразмерных характеристик.

Общий подход по использованию метода Саати для разработки коммерческого предложения. Одним из формализованных методов разработки оценки коммерческого предложения, является метод, предложенный американским математиком Томасом Л. Саати, хотя мы не принижаем значения и других методов, которые основываются на сравнительном экономическом анализе. В начале 70-х годов XX в. Т. Л. Саати разработал процедуру поддержки принятия решений, которая была позднее опубликована в России под названием «Метод анализа иерархий» (МАИ). По существу этот метод во многом обобщил подходы квалиметрии, применявшиеся ранее для оценки вариантов приобретения товара, хотя в настоящее время указанный метод широко используется и для выбора вариантов развития событий.

Как и любая универсальная система, метод анализа иерархий достаточно сложен и имеет множество особенностей, проявляющихся в зависимости от ситуации. Однако основные его принципы применимы в коммерческой деятельности при решении таких задач, как, например, покупка оборудования или систем гражданского или военного назначения.

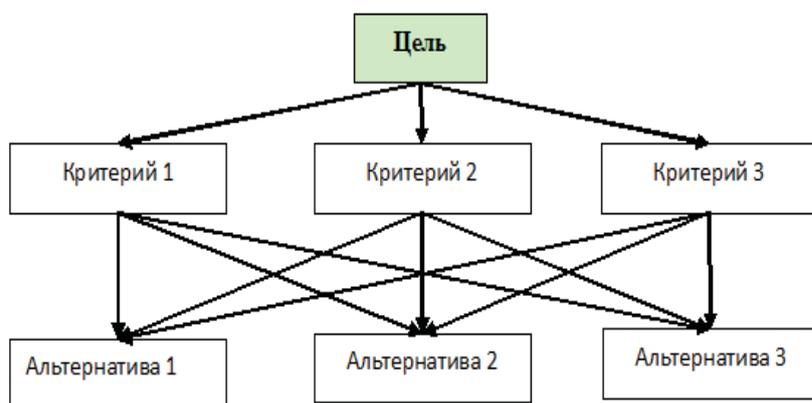
Разберем в качестве примера задачу, решаемую экспортером: как бы он действовал, если бы был покупателем. Решение такой задачи многокритериального предквалификационного отбора поставщика ПВН с простейшей иерархией позволяет экспортеру грамотно выстраивать комплекс коммерческих предложений с учетом офсетных соглашений. В данной задаче необходимо выбрать из трех фирм

¹ Кузнецов А., Козлова Е. Метод DEA для изучения эффективности контейнерных терминалов// Наука и новые технологии. Морской флот. 2007. №4, с. 52 – 55.

– поставщиков одну для целесообразности работы с ней на основании безразмерных показателей.²

Рисунок 1

Простейшая иерархия МАИ



Источник: <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:АНPHierarchy1Russian.png?uselang=r>

Выбор решения о целесообразности закупок товаров и услуг с учетом различных критериев является достаточно сложной задачей при планировании и принятии решений.

² Простейшая иерархия содержит три уровня: цель, критерии и альтернативы. Числа на рисунке показывают приоритеты элементов иерархии с точки зрения цели, которые вычисляются в МАИ на основе парных сравнений элементов каждого уровня относительно связанных с ними элементами вышерасположенного уровня. Метод анализа иерархий содержит процедуру синтеза приоритетов, вычисляемых на основе субъективных суждений экспертов. Математические вычисления для задач небольшой размерности можно выполнить вручную или с помощью компьютера. Порядок применения Метода Анализа Иерархий: построение качественной модели проблемы в виде иерархии, включающей цель, альтернативные варианты достижения цели и критерии для оценки качества альтернатив, затем – определение приоритетов всех элементов иерархии с использованием метода парных сравнений. Иерархическая структура – это графическое представление проблемы в виде перевернутого дерева, где каждый элемент, за исключением самого верхнего, зависит от одного или более вышерасположенных элементов. Часто в различных организациях распределение полномочий, руководство и эффективные коммуникации между сотрудниками организованы в иерархической форме. – См. подробнее <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:АНPHierarchy1Russian.png?uselang=r>



В отношении продукции военного назначения необходимость решения такой задачи возникает трижды: 1) предквалификационный отбор поставщика перед торгами, исходя из комплекса безразмерных показателей, 2) при оценке стоимостных и технических характеристик конкретного товара или услуги (с учетом коммерческих условий поставки) и 3) при оценке офсетного предложения.

В практике отечественной внешней торговли накоплен богатый опыт сравнений ценовых, технических и коммерческих условий продажи или покупки товара. На основе этого опыта были разработаны в свое время сотни, а возможно и тысячи методик расчета контрактных цен на все виды товаров, входивших в номенклатуру внешнеторговых объединений. В связи с содержанием элементов коммерческой секретности эти методики не публиковались. Однако в одном из сегментов экономической науки – квалиметрии были разработаны и опубликованы методы расчета контрактных цен, которые оказалось возможным использовать при определении внешнеторговых контрактных цен (как экспортных, так и импортных) на ПВН.

При формировании коммерческого предложения продавец исходит из уровня конкуренции на рынке и потребностей покупателя. На основании учета этих факторов строится само предложение, включающее описание технических характеристик товара, коммерческих условий поставки и некоторых дополнительных условий, например дополнительного контракта на предоставление отдельных услуг. Комплексная оценка этих факторов дает покупателю возможность среди нескольких предложений принять одно, наиболее подходящее для него. Именно поэтому продавец создает набор предлагаемых покупателю характеристик товара и коммерческих условий поставки, наиболее подходящих для него, с точки зрения продавца, естественно, с намерением получить прибыль от сделки.

Покупателю необходим как сам товар, так и комплекс сопутствующих коммерческих и эксплуатационных услуг. Для обобщенной оценки всех потребительских свойств товаров и предлагаемых продавцом услуг используются возможности квалиметрии – науки о количественной оценке качества любых объектов (создаваемых, используемых, влияющих на субъект сделки). Предметом квалиметрии являются количественные и неколичественные методы оценки качества. При этом оценка качества товара и сопутствующих услуг производится путем сопоставления показателей качества товара с показателями качества аналогичного по назначению (базового) образцового товара или с нормативными требованиями стандартов и технических условий. В результате сравнения определяется обобщенный уровень качества товара.

Последовательность комплексной оценки уровня качества товара следующая. Прежде всего, устанавливаем номенклатуру показателей качества, на основе которых будет произведен выбор изделия с учетом условий использования товара, результатов анализа требований потребителей, задач управления качеством продукции, состава и структуры характеризующих свойств. В зависимости от вида и

назначения материала или готового изделия для общей характеристики и оценки их качества могут быть приняты те или иные показатели. Так, для металлов и изделий из них показатели химического состава и физико-механических свойств являются главнейшими, для стекла наиболее важны показатели прозрачности, термической и химической устойчивости и т.д. При оценке потребительских свойств ограничиваются обычно возможно меньшим числом показателей, но при общих характеристиках и технических описаниях используют большее число показателей.

При составлении номенклатуры показателей потребительских свойств товаров устанавливается их весомость.³ В отечественной практике для определения значения весомости каждого показателя качества используется метод фиксированной суммы, в соответствии с которым эксперты оценивают каждую характеристику, чтобы сумма всех показателей была равна заданному числу, чаще всего единице или десяти.⁴

Одним из достижений в этой области можно считать разработанный американским математиком Т.Саати⁵ метод анализа иерархий. Этот метод помогает осуществить оценку как субъективных, так и объективных критериев изделия, что минимизирует возникновение ошибок в процессе принятия решений. Чаще всего метод анализа иерархий используют при принятии сложных решений с участием нескольких критериев.⁶

При оценке ПВН покупатель проводит оценку «весов» каждого критерия, затем проводится оценка соотношения уровня превосходства одной фирмы по отношению к другой по каждому критерию. И в конце все показатели суммируются по каждой фирме. Знание методики, используемой покупателями при выборе фирмы-поставщика, дает продавцу высокие шансы в конкуренции за контракт. Например, сравним шансы трех фирм-поставщиков ПВН на участие в тендере на основе оценки безразмерных показателей. В качестве критериев возьмем опыт работы на

³ Коэффициент весомости показателя качества товара – это количественная характеристика значимости данного показателя качества среди других показателей качества. Данный коэффициент устанавливается экспертным, социологическим методом или на основе оценки степени влияния данного показателя на эффективность потребления. Определение рангов показателей качества и коэффициентов весомости проводится с целью установления влияния разных показателей на качество товара в целом и повышения точности расчета комплексных показателей качества.

⁴ Оценка качества товаров// http://studme.org/1510082711025/marketing/otsenka_kachestva_tovarov

⁵ Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М: Радио и связь, 1993.

⁶ Винокуров А.С., Баженов Р.И. Использование метода анализа иерархий для принятия оптимального решения по выбору цифрового фотоаппарата // Современная техника и технологии. 2014. № 9 [Электронный ресурс]. URL: <http://technology.snauka.ru/2014/09/4438> (дата обращения: 11.09.2014).



рынке, имидж компании, отзывы о качестве технического обслуживания, отзывы об использовании продукции компании в боевых условиях.

Рисунок 2

Пример задачи многокритериального отбора поставщика с простейшей иерархией на этапе предшествующем торгам



Приоритеты отдельных показателей подсчитываются на последнем этапе. В нашем примере лучшей оказывается фирма № 2, имеющая самый высокий показатель приоритета. Следующий шаг – проведение работы с допущенными к тендеру компаниями. При этом проводится оценка стоимостных и технических характеристик конкретного товара или услуги (с учетом коммерческих условий поставки).

Рассмотрим пример из практики: Министерство обороны одной из зарубежных стран обратилось к представителям консультационной компании с просьбой дать совет как лучше сопоставить несколько конкурентных предложений на поставку военной системы (Транспортное средство военного назначения – ТСВН). Было решено провести торги, на которых приняли участие три компании-поставщика. Каждая представила пакет предложений, включающий техническое описание системы, цену поставки на условиях DDP, а также офсетное соглашение. У нас нет возможности раскрыть страну, наименование фирмы-поставщиков и суть офсетных предложений. Тем не менее, с основными характеристиками наши эксперты, входящие в состав совместной консультационной комиссии были ознакомлены и представили ниже свой алгоритм расчетов и сделали окончательные выводы.

Прежде всего, члены комиссии пришли к единодушному выводу, что при необходимости выработки вывода, суммарно оценивающего технические, экономи-

ческие и инвестиционные аспекты сделки, необходимо применить метод анализа иерархии, разработанный американским математиком Т.Л. Саати. Этот метод предполагает выполнение всех подсчетов в два этапа. В самом начале важно следующее:

Создать экспертную группу, которая объективно (с позиций опыта и знаний каждого эксперта) даст экспертные оценки по ряду характеристик представленных офферт. Выработать набор критериев, на основании которых можно будет анализировать ситуацию.

Если говорить в общих чертах, то суть метода анализа иерархии сводится примерно к следующему: сначала определяются основные критерии выбора, затем делается оценка, насколько важен тот или иной критерий по отношению к другим, результаты сопоставляются.

Итак, первый этап решения задачи – определение критериев. При покупке ТСВН для покупателя имеют значение его стоимость, функциональность и оценка офсетного соглашения. Значимость каждого критерия нужно оценить количественно, в виде коэффициента. В сумме эти коэффициенты должны составлять единицу: цена – 0,4, функциональность – 0,2, результаты офсетного соглашения – 0,4. Далее расчеты по каждому из критериев будут умножаться на выбранные значения.

Для определения приоритетов компаний по критерию «цена», «функциональность», «полезность офсетного соглашения» необходимо провести их парное сравнение и расставить оценки. Перед экспертом ставится вопрос: «Как Вы считаете, у какой компании 1 или 2 или 3 более подходящая для покупателя цена, функциональность и полезность офсетного соглашения? В какой степени (превосходство слабое, значительное, очень сильное)?». Затем все три предложения (оферты) машины сравниваются по каждому из критериев. В каждом случае результаты сравнения “подгоняются” к единице.

Например, стоимость всех трех ТСВН составляет восемь тысяч долларов. Сумма коэффициентов цены должна равняться единице, соответственно, цена каждой машины делится на восемь тыс. долл. США. Затем полученные значения умножаются на коэффициент 0,4, который мы выбрали для критерия “цена”:

Таблица 1

Расчет коэффициента иерархий в отношении ТСВН

ТСВН разных фирм	Цена в тыс. долл.	Относительный коэффициент	Коэффициент с учетом веса характеристики
Фирма 1	1,5	0,1875	0,075
Фирма 2	2,5	0,3125	0,125
Фирма 3	4	0,5	0,2
Итого	8	1	-



То же самое с функциональностью. В данном случае под функциональностью мы условно подразумеваем количество функций, которые машина может совершать. Но это могут быть любые другие численные значения, которые важны тому или иному покупателю.

Процедура повторяется. В каждом случае результаты сравнения “подгоняются” к единице и умножаются на коэффициент 0,2, который мы выбрали для категории “функциональность”.

Таблица 2

**Промежуточный расчет элементов цены по показателю «Функциональность»
(коэффициент весомости – 0,2)**

ТСВН разных фирм	Число функций ТСВН	Относительный коэффициент	Коэффициент с учетом веса характеристики
Фирма 1	2	0,167	0,0334
Фирма 2	4	0,333	0,0666
Фирма 3	6	0,5	0,1
Итого	12	1	1,0

Рассмотрим на этот раз подробно анализ процесса выбора покупателем ПВН на основе показателей функциональности товара.⁷ Например, проанализируем практику принятия решения о поставке продукции военного назначения в одну из стран. На основании каталогов и проспектов фирм-экспортеров удалось определить значения коэффициентов весомости технических характеристик комплекса ПВО с радиолокационной станцией (РЛС) ближнего радиуса. Они выглядят примерно следующим образом (на основании оценок экспертов по системам ПВО): дальность обнаружения цели до 50 км – 0,37, дальность поражения цели (км) от 0 до 15 – 0,43, помехозащищенность (уровень боковых лепестков в децибелах) – 0,2. Далее возможно анализировать конкретные коммерческие предложения, поступившие на поставку РЛС.

Сравнительные характеристики комплексов ПВО с радиолокационной станцией ближнего радиуса, предложенного для поставки в одну из стран Африки

⁷ Оценка качества товаров// http://studme.org/1510082711025/marketing/otsenka_kachestva_tovarov

Таблица 3

Технические характеристики предмета сделки

	Фирма 1	Фирма 2	Фирма 3
Дальность обнаружения цели до 50 км	40	42	38
Дальность поражения цели (км) от 0 до 15	9	13	15
Помехозащищенность (уровень боковых лепестков в децибелах)	20	28	18

Источник: Все данные получены из проспектов и рекламных журналов компаний.

Далее производим парные сравнения показателей и вычисляем промежуточные коэффициенты. Проводим аналогичную операцию по всем показателям и получаем итоговый результат: по Фирме 1 = $1,961 + 0,1075 + 0,44 = 2,5085$, по Фирме 2 = $3,7 + 7,5 + 2,4 = 13,6$, по Фирме 3 = $0,4958 + 4,73 + 0,128 = 5,3538$. Вывод однозначен – наибольшие шансы победы в тендере (если производить оценку только технических характеристик) имеет машина №2.

Применение метода Саати для выбора ПВН на условиях оценки офсетных соглашений дает высокую эффективность. Однако, как и любой другой метод, метод Саати нельзя считать единственно правильным и всегда работающим инструментом. Жизнь не подчиняется законам логики, а все нюансы учесть достаточно сложно. Ни одна система не способна соперничать с таким непредсказуемым и капризным явлением, как “воля случая”. Порой даже самые прекрасные обстоятельства оборачиваются неудачей, а самые неудачные, казалось бы, решения приводят к головокружительным победам. В конечном итоге, применять метод Саати на практике или нет – выбирать покупателю.

В приведенном выше примере дается простое указание цены товара. Однако на практике величина цены редко дается в коммерческом предложении в чистом виде. На нее влияют несколько факторов: наличие и стоимость кредита (покупателю или продавцу), наличие оговорки об индексации при поставке, растянутой на длительный период, стоимость обслуживания продукции военного назначения, то есть «цена потребления», а также и другие факторы. Все эти показатели должны рассчитываться, сравниваемые в таблице цены должны быть однородными и отра-



жать реальное состояние конкуренции на рынке на момент выдачи коммерческого предложения.

Во внешнеторговой практике метод Саати широко применяется в преобразованной форме – в форме составления конкурентного листа по экспорту и по импорту товара, заполняемого для обоснования цены контракта. При составлении такого листа связь между ценовыми и качественными показателями товара также устанавливается на основе экспертных оценок.

Для покупателя высокое значение имеет не только функциональность, но и стоимость контракта, точнее – *цена изделия*. При организации расчета соотношения цены и технических параметров изделия важный момент – оценка качественных и стоимостных показателей товара. Здесь возможно использование метода Саати, а также подходов экономического анализа, позволяющих сравнивать технические и коммерческие аспекты товара в конкурентном листе. Применение таких методов дает возможность покупателю оценить различные технические, экономические и инвестиционные аспекты приобретения товара одного назначения, предлагаемого несколькими фирмами с различными характеристиками, например приобретаемое оборудование (система) одного поставщика имеет ограниченный набор функций, но превосходную функциональность. У другого – система функциональна, но стоит дороже. У третьего система обладает удовлетворительными техническими характеристиками и приемлемой ценой, но проигрывает в обслуживании. Какую предпочесть? Если говорить в общих чертах, то суть метода сводится примерно к следующему: сначала покупатель определяет основные критерии выбора, затем делается оценка, насколько важен тот или иной критерий (вес показателя) по отношению к другим, далее результаты сопоставляются.⁸ Конечно, в значительной степени такой выбор основывается на субъективных оценках.

Использование комплексных методов расчета привлекательности предложения продавца с учетом офсетных соглашений. При формировании коммерческого предложения продавец исходит из уровня конкуренции на рынке и потребностей покупателя. На основании учета этих факторов строится само предложение, включающее описание технических характеристик товара, коммерческих условий поставки и некоторых дополнительных условий, например дополнительного контракта на предоставление отдельных услуг. Комплексная оценка этих факторов дает покупателю возможность среди нескольких предложений принять одно, наиболее подходящее для него. Именно поэтому продавец создает набор предлагаемых покупателю характеристик товара и коммерческих условий поставки, наиболее подходящих именно для покупателя, с точки зрения продавца, естественно с намерением получить прибыль от сделки.

⁸ Тихомиров И., Винель И. Метод Саати: как принять правильное решение? (Оценка: 4) // <http://exist.lexx.cc/idea/saaty>

Покупателю необходим как сам товар, так и комплекс сопутствующих коммерческих и эксплуатационных услуг, а также комплекс иных услуг, предполагающих часто инвестиции продавца в стране-импортере. В результате сравнения определяется обобщенный уровень целесообразности одобрения оферты продавца.

Последовательность комплексной оценки уровня качества товара следующая: при поставке ПВН на условиях офсета продавец предлагает покупателю три составляющих контракта: сам товар, услуги по его приобретению и эксплуатации, услуги офсетных соглашений. Расчет стоимости этих показателей вместе с техническими характеристиками товара и обеспечение определенного соотношения между ними, наиболее благоприятного с точки зрения покупателя, и дает уверенность продавцу в возможности выигрыша тендера и заключения контракта. На этом этапе продавец сосредотачивает усилия на выяснении полезности для покупателя как самого товара (хотя в отношении ПВН понятие «полезность» можно понимать весьма условно), так и офсетного соглашения, а чаще – пакета офсетных соглашений. Расчет целесообразности выбора одной из нескольких оферт – непростая задача, но и она решается только с помощью метода анализа иерархии решений, поскольку дает возможность сравнивать безразмерные величины на основе методики экспертных оценок. Главное на данном этапе – это выбор (подбор) экспертов, не столько знающих, сколько авторитетных. Это, как правило, представители крупнейших инжиниринговых компаний на рынке.

Например, в международных торгах, объявленных в одной из стран Юго-Восточной Азии на поставку ПВН у поставщиков запрашивалась возможность поставить определенную ПВН, а также выполнить ряд соглашений офсетного характера.

Основные параметры запроса на поставку определенных систем военного назначения в одну из стран Юго-Восточной Азии состояли в следующем: поставка по возможности большего количества систем на сумму 50 млн долл. США, строительство дороги (с развязками) от ближайшего населенного пункта до военного городка – 5 млн долл. США, строительство предприятия по выпуску боекомплектов для поставляемых систем военного назначения – 20 млн долл. США, строительство больницы для воинской части на определенное число коек – 15 млн долл. США, встречные закупки у страны-импортера продукции тропического земледелия – не менее 18 млн долл., обучение персонала на сумму 5 млн долл. США в год, то есть в течение 5 лет – 25 млн долл. США.

На объявление о торгах поступило 5 коммерческих предложений от фирм-экспортеров ведущих промышленно развитых государств.



Таблица 4

Сравнение коммерческих ofert фирм-экспортеров

Фирмы - поставщики	Характеристики коммерческих предложений фирм-оферентов для тендера на получения контракта					
	1	2	3	4	5	6
Фирма 1	25	10 км	1	100	20	100
Фирма 2	28	12 км	1,2	110	19	120
Фирма 3	30	11 км	0,9	140	22	110

Все показатели продукции фирм – условные. Таблица 4 построена на основании рекламных проспектов и фирменных журналов. Раскрыть названия фирм не представляется возможным.

1 - Количество систем военного назначения, поставляемых в рамках суммы контракта

2 - Строительство дороги к военному городку

3 - Строительство предприятия с возможно большей производительностью (в тыс. боекомплектов в год)

4 - Строительство больницы (на число коек)

5 - Встречные закупки (в млн долл.)

6 - Обучение персонала (число человек в год в течение 5 лет)

На основании сумм основного контракта и стоимости офсетных соглашений группа консультантов установила веса каждого условия контракта:

Таблица 5

Веса отдельных компонентов оферты

Условия получения контракта	Вес каждого условия в долях
Поставка по возможности большего количества систем на сумму 50 млн долл.	0,38
Строительство дороги к военному городку – 5 млн долл.	0,04
Строительство предприятия с возможно большей производительностью (в тыс. боекомплектов в год) – 20 млн долл.	0,15
Строительство больницы (на число определенное число коек) – 15 млн долл.	0,11
Встречные закупки (в млн долл.) – не менее 18 млн долл.	0,19
Обучение персонала (число человек в год в течение 5 лет) – 25 млн долл.	0,14

<i>Условия получения контракта</i>	<i>Вес каждого условия в долях</i>
Итого – 133 млн долл.	1,0

Две фирмы не прошли предквалификационный отбор, для участия в тендере допущены 3 потенциальных поставщика. После этого начинаем анализ конкурентных возможностей каждой фирмы, чтобы понять – у кого наивысшие шансы для получения контракта.

Проведенные расчеты показали следующие результаты:

$$\text{Фирма 1} = 0,190 + 0,020 + 0,020 + 0,055 + 0,627 + 1,120 = 2,032$$

$$\text{Фирма 2} = 1,254 + 0,320 + 0,320 + 0,363 + 0,095 + 0,742 = 3,094$$

$$\text{Фирма 3} = 3,040 + 0,212 + 0,212 + 0,880 + 1,520 + 0,840 = 6,704$$

Таким образом, успеха реально может добиться фирма №3. При этом главной составляющей успеха является ее способность поставить в рамках контракта наибольшее число машин – 30, то есть на 20% больше, чем первая фирма и на 7%, чем вторая фирма. Теперь посмотрим – какие другие факторы сыграли важную роль. Если из общей суммы, набранной фирмой №3, вычесть вклад ее поставок систем военного назначения – (3,040), то в оставшейся сумме главную долю занимает вклад встречных закупок, на него приходится 41,8% успеха компании. Исходя из этого можно с определенной уверенностью делать вывод, что для экспортера факт встречных закупок в рамках офсетного соглашения играет весьма существенную, если не основную, роль. И именно на это должен делать акцент экспортер, если намерен добиться успеха в получении основного контракта.

Применением метода анализа иерархий занимались многие российские и зарубежные исследователи. Главной целью усилий было стремление выработать политику – «Как действовать продавцу»? Один из способов выигрыша контракта заключается в том, чтобы стать «генеральным подрядчиком».⁹ Однако это означает не только предоставление заказываемого оборудования, но и обеспечение персонала покупателя всей необходимой документацией для того, чтобы использование новой техники не вызывало проблем. Получение права «генерального подрядчика» означает часто возможности выдачи субподрядов на суммы более 1 млрд долл. США.

Более того, длительное участие в реализации проекта дает возможность получить статус оригинального производителя оборудования, а также возможность сбора углубленных сведений о клиенте, возможность влиять на развитие заку-

⁹ Kutschera H.-J., Wille J. Don't Sell Products, Sell Solutions // <http://www.strategy-business.com/blog/Dont-Sell-Products-Sell-Solutions>



почной политики клиентов в желаемую сторону и возможности продать дополнительные технологии. Однако для реализации крупных контрактов необходимо иметь способность выполнять комплексные решения. Компании, представляющие коммерческие оферты на поставку ПВН, должны быть в состоянии стать не просто поставщиком товара, но и иметь способность предоставлять весь комплекс услуг, включая обучение кадров по обслуживанию ПВН, обеспечивать реализацию кадровых информационных и стратегических доктрин, программ организационного развития, развития инфраструктуры и логистики. Не менее важно – компании-экспортеры должны быть в состоянии помочь своим клиентам выполнить все предложенные программы. В ряде случаев покупатели обращаются к продавцу с просьбой переделать все инструкции, подогнать их под возможности покупателя, что требует больших затрат и выполняется экспортером с большой неохотой.¹⁰

Для многих экспортеров ПВН выявляется необходимость решения многих задач, требуемых покупателем. Для этого, по нашему мнению, существует три варианта действий:

□ Нарращивание внутренних возможностей, то есть повышение собственного экспортного потенциала компании. Это медленный процесс, который требует высоких постоянных затрат. Такой подход лучше всего подходит для масштабных проектов.

□ Приобретение других компаний с сильным не реализованным потенциалом. Это более сложный подход, требующий выявления и приобретения целевых компаний, а также эффективной их интеграции после слияния. Такой подход также требует длительного периода времени.

□ Использование возможностей субподрядчиков, найма специализированных поставщиков в таких областях, как, например, информационные технологии. Это, с виду, «быстрое решение» является дорогостоящим и часто достаточно сложно в реализации. Кроме того, на самом деле это решение не повышает потенциал самой компании-подрядчика. В результате, можно сделать вывод, что передача работ субподрядчикам часто хорошо подходит для небольших, краткосрочных проектов.

Существенный потенциал для выигрыша в конкурентном соревновании несет использование возможностей кооперации. Хотя на практике этот подход может быстрее дать эффект, чем «внутреннее накопление» опыта и знаний, он требует высокого уровня координации и контроля качества производственных процессов. Положительным аспектом такого выбора является тот факт, что каждый партнер имеет возможность ознакомиться с другим во время совместной работы, и это сказывается на повышении эффективности сотрудничества. Во многих случаях

¹⁰ Kutschera H.-J., Wille J. Don't Sell Products, Sell Solutions // <http://www.strategy-business.com/blog/Dont-Sell-Products-Sell-Solutions>

партнерство может обеспечить оптимальный баланс риска и доходности. Конечно, следует подчеркнуть, что не все подрядчики должны стать главными подрядчиками и начать продавать комплексные решения для участия в тендерах. Некоторые из них будут удерживать свое внимание на предоставлении технологий и оборудования. Тем не менее, существует ряд возможностей для любого подрядчика, чтобы конкурировать в глобальной окружающей среде.

БИБЛИОГРАФИЯ:

Акшинцев С., Зубов В. Мировой рынок вооружений: тенденции и перспективы, <http://kulichki.net/moshkow/NTL/WPK/russweapon.txt> (Akshincev S., Zubov V. Mirovoj rynek vooruzhenij: tendencii i perspektivy)

Антипов В., Бобрович В., Мыскин Р. Значимость офсета растет // <http://vpk-news.ru/articles/14635> (Antipov V., Bobrovich V. Myskin R. Znachimost' ofseta rastet)

Артяков В.В. Оптимизация офсетной деятельности в системе военно-технического сотрудничества России с иностранными государствами. Дисс. соиск. уч. степ. канд.экон. наук // http://kesanritsu.ucoz.ru/news/skachat_optimizacija_ofsetnoj_dejatel'nosti_v_sisteme_voenno_tekhnicheskogo_sotrudnichestva_rossii_s_inostrannymi_gosudarstvami_artjakov_besplatno/2013-10-29-760 (Artjakov V.V. Optimizacija ofsetnoj dejatel'nosti v sisteme voenno-tehnicheskogo sotrudnichestva Rossii s inostrannymi gosudarstvami. Diss. soisk. uch. step. kand. jekon. nauk)

Артяков В.В. Новые направления деятельности ФГУП «Рособоронэкспорт» при осуществлении военно-технического сотрудничества Российской Федерации с иностранными государствами. Санкт-Петербург, АООТ «Трансфер». Инновации, №7, 2001, с.28-30 (Artjakov V.V. Novye napravlenija dejatel'nosti FGUP «Rosoboronjeksport» pri osushhestvlenii voenno-tehnicheskogo sotrudnichestva Rossijskoj Federacii s inostrannymi gosudarstvami. Sankt-Peterburg, АООТ «Transfer». Innovacii, №7, 2001, s.28-30)

Бадрак В., Згурец С. Офсетная тропа на запад // http://gazeta.zn.ua/POLITICS/ofsetnaya_tropa_na_zapad.html (Badrak V., Zgurec S. Ofsetnaja tropa na zapad)

Башкатова А. Россия – лидер по темпам роста военных расходов. URL: http://www.ng.ru/economics/2013-04-16/1_army.html (официальный сайт Независимой газеты). (Bashkatova A. Rossija – lider po tempam rosta voennyh rashodov)

Бовал В. Россия на мировом рынке вооружений (дата публикации 26.03.2012). URL: http://vpk.name/news/66771_rossiya_na_mirovom_rynke_vooruzhenii.html (Boval V. Rossija na mirovom rynke vooruzhenij (data publikacii 26.03.2012))

В Минэкономе нашли способ привлечения в страну зарубежных технологий // <http://www.opencat.ru/news/4126.html> (V Minjekonome nashli sposob privlechenija v stranu zarubezhnyh tehnologij)

В России хотят внедрить офсетные сделки // <http://arbatcity.ru/it/335-v-rossii-hotyat-vnedrit-ofsetnye-sdelki.html> (V Rossii hotjat vnedrit' ofsetnye sdelki)

Важдаев А.Н., Самарова Ю.А. Территориальный подход к выбору поставщиков услуг и оборудования для экономических субъектов на примере вуза // <http://www.science-education.ru/98-4781> (Vazhdaev A.N., Samarova Ju.A. Territorial'nyj podhod k vyboru postavshhikov uslug i oborudovaniya dlja jekonomicheskikh sub#ektov na primere vuza)



Винокуров А.С., Баженов Р.И. Использование метода анализа иерархий для принятия оптимального решения по выбору цифрового фотоаппарата // Современная техника и технологии. 2014. № 9 [Электронный ресурс]. URL: <http://technology.snauka.ru/2014/09/4438> (дата обращения: 11.09.2014) (Vinokurov A.S., Bazhenov R.I. Ispol'zovanie metoda analiza ierarhij dlja prinjatija optimal'nogo reshenija po vyboru cifrovogo fotoapparata // Sovremennaja tehnika i tehnologii. 2014. № 9 [Elektronnyj resurs])

Волчанова Т. В России хотят внедрить офсетные сделки (дата публикации 16.06.2011). URL: <http://arbatcity.ru/it/335-v-rossii-hotyat-vnedrit-ofsetnye-sdelki.html> (Volchanova T. V Rossii hotjat vnedit' ofsetnye sdelki (data publikacii 16.06.2011))

Вюлленвебер Я. Раскрыть потенциал международных закупок // Вестник МакКинси. Теория и практика управления. 2011. №23, с. 6-11 (Vjullenveber Ja. Raskryt' potencial mezhdunarodnyh zakupok // Vestnik MakKinsi. Teorija i praktika upravlenija. 2011. №23, s. 6-11)

Индонезия заставит военных импортеров инвестировать в экономику // <http://lenta.ru/news/2012/08/20/offset/> (Indonezija zastavit voennyh importerov investirovat' v jekonomiku)

Ижак А., Гриненко А. Офсет при закупке ВВТ: мировой опыт // <http://flot2017.com/item/analytics/25259> (Izhak A., Grinenko A. Ofset pri zakupke VVT: mirovoj opyt)

Кузнецов А., Козлова Е. Метод DEA для изучения эффективности контейнерных терминалов // Наука и новые технологии. Морской флот. 2007. №4, с. 52 – 55 (Kuznesov A., Kozlova E. Metod DEA dlja izuchenija jeffektivnosti kontejnernih terminalov // Nauka i novye tehnologii. Morskoj flot. 2007. №4, s. 52 – 55)

Сусанян К.Г. Роль офсетных сделок в мировой и российской внешней торговле // Российский внешнеэкономический вестник. 2013 № 2, с. 63 – 70 (Susanjan K.G. Rol' ofsetnyh sdelok v mirovoj i rossijskoj vneshnej torgovle // Rossijskij vneshnejekonomicheskij vestnik. 2013 № 2, s. 63 – 70)

Jang Won-Joon, Lee Choonjoo A Technology Valuation Model in Defense Offset Trade: Income Approach // INNOVATION STUDIES, Volume 5, Number 2, Dec. 2010. P.123 -152.

Hall, P., & Stefan M. On the Normality and Abnormality of Offset Obligations. Defence and Peace Economics, 1994. № 5, 173-188.

Harrison, A. Case study research, in Essential Skills for Management Research. Partington, D. (Eds), Sage Publications Editorial House, London, 2002, P.158-180.

Neuman, S. G. Coproduction, Barter, and Countertrade: Offsets in the International Arms Market. Orbis, 29, 1985. Spring, P.183-212.

Udis, B., & Maskus, K. Offsets as Industrial Policy: Lessons from Aerospace. Defence Economics, 1991. № 2, P.151-164.

