



Участие в международных торгах в составе консорциумов

Д.В. Рыбец

Профессор Всероссийской академии внешней торговли

В условиях постоянно растущей конкуренции на мировом рынке международные торги рассматриваются компаниями и фирмами различных стран как форма сбыта продукции, выполнения работ и оказания услуг в жесткой борьбе с конкурентами из других стран, а организаторами торгов - как способ наиболее выгодного размещения заказа.

Международные торги - это состязательный метод торговли, при котором организатор торгов заранее определяет условия проведения конкурса, включая основные условия будущего договора, процедуру подачи и состав тендерных предложений, и по их результатам выбирает среди участников торгов победителя, подавшего лучшие технико-коммерческие условия поставки товаров или реализации объекта торгов по цене, срокам, качеству и другим характеристикам.

В результате такого обострения конкурентной борьбы выигрывают тендеры компании и фирмы, которые устойчиво работают на мировом рынке в соответствующей отрасли, имеют огромный профессиональный опыт, достаточно высокий имидж на мировом рынке, возможность предлагать на свои товары (работы, услуги) цены ниже цен своих конкурентов, извлекая при этом немалые прибыли от реализации тех или иных проектов.

Широкое распространение практики проведения международных торгов на мировом рынке привело к тому, что в последние годы предметами торгов являются заказы на товары, выполнение работ и оказание услуг от самых простых и относительно недорогостоящих, до проектирования и строительства крупнейших предприятий промышленности, объектов горнодобывающей, нефтегазовой, энергетической отраслей, объектов инфраструктуры, сто-

имость которых нередко может исчисляться сотнями миллионов долларов США и более.

В сферу международных торгов в настоящее время вовлечены практически все страны, но наибольшее распространение этот вид торговли получил в развивающихся странах, что связано с весьма динамичным развитием стран Азиатско-Тихоокеанского региона, Латинской Америки, Ближнего и Среднего Востока, Африки.

Современная практика строительства крупных объектов производственного назначения, инфраструктуры и др. показывает, что ни одна даже самая крупная компания не может самостоятельно выполнить весь комплекс проектно-изыскательских работ, подготовить техническую документацию, осуществить поставки оборудования и материалов, монтаж и пуск в эксплуатацию объекта, подготовить национальные кадры, обеспечить устойчивую работу предприятия в гарантийный и послегарантийный периоды.

Иначе говоря, практически в мире нет компаний, которые были бы способны только своими силами изготовить и осуществить «комплектные поставки» машин и оборудования, каждая часть которого была бы технологически совершеннее и более конкурентоспособной, чем у конкурентов. К этому процессу обычно привлекаются другие компании, специализирующиеся в различных отраслях, владеющие современными техническими достижениями и технологиями, используя взаимовыгодные формы кооперационного сотрудничества.

Наибольшее распространение в мировой торговле получила практика создания консорциумов на основе консорциальных соглашений, как одна из важнейших форм кооперационного сотрудничества на мировом рынке.



Консорциум – временное объединение на договорной основе юридических лиц, независимых друг от друга в хозяйственных отношениях, с целью координации совместных усилий по повышению конкурентоспособности их возможностей и предложений для получения заказа при участии в международных торгах.

Цель временного объединения усилий и возможностей состоит в том, чтобы уже на стадии подготовки тендерного предложения были согласованы между членами консорциума основные условия сотрудничества, распределены виды и объемы поставок товаров, работ и оказания услуг, риски и ответственность, цены на товары по всем видам сотрудничества.

Стремление компаний, участвующих в торгах, к созданию консорциумов весьма оправдано тем, что зачастую Заказчик (Организатор торгов), желая осуществить крупный проект, технологически связанный с оборудованием, производимым многими изготовителями из разных стран, намерен иметь отношения по результатам торгов с одной мощной организацией, способной возглавить весь комплекс поставок товаров, работ и услуг и нести ответственность на всех этапах исполнения контракта.

Инициатором создания консорциума может выступить любая фирма-участница торгов, а иногда и сам Заказчик. Отметим, что по мере выполнения обязательств по контракту консорциум прекращает свое существование. Договорной основой консорциума является консорциальное соглашение между его участниками, в котором распределяются права и обязанности каждого участника, порядок взаимодействия между ними при исполнении контракта, взаимная ответственность и ответственность перед Заказчиком.

Права и обязанности участников консорциума, оговоренные в консорциальных соглашениях, включают в себя примерно следующие вопросы.

Участники консорциума:

-принимают на себя обязательства действовать в своих интересах, но так, чтобы эти действия не противоречили интересам других участников или общим интересам консорциума;

-каждый участник консорциума готовит тендерные предложения по своему участию в торгах в соответствии с требованиями тендерной документации и общими для всех участников требованиями;

-осуществляют постоянную координацию действий на стадии участия в торгах, а в случае выигрыша торгов и на стадии исполнения контракта;

-принимают обязательства нести солидарную ответственность по обязательствам других участников, связанных с исполнением контракта;

-определяют, кто из участников консорциума является лидером и пределы его полномочий при решении вопросов с Заказчиком;

-устанавливают размер и порядок выплаты лидерского вознаграждения;

-определяют порядок взаимных расчетов между участниками консорциума, в связи с исполнением обязательств по солидарной ответственности перед Заказчиком;

-устанавливают порядок разрешения споров между участниками, включая обстоятельства форс-мажора и арбитражные условия и оговорки;

Особенно важно определить четкое разделение объемов поставок оборудования между участниками, сроков выполнения работ и оказания услуг, функций и обязанностей каждого из участников, степени несения рисков и финансовой ответственности при нарушении или невыполнении своих обязательств.

Консорциум не является юридическим лицом, а участники сохраняют свою полную самостоятельность.

В организационном плане участники консорциума выбирают лидера консорциума, который представляет перед Заказчиком интересы участников, действует в соответствии с полномочиями, предоставленными ему консорциальным соглашением, координирует работу участников от имени консорциума. В качестве лидера, как правило, выступает поставщик основного технологического оборудования, чье влияние на процесс производства строящегося предприятия является определяющим.

Но в ряде случаев лидером может выступать и инженерно-консультационная фирма, имеющая большой опыт реализации подобных проектов, высокий профессиональный имидж на мировом рынке и устойчивое финансовое положение. Консорциумы создаются как с участием зарубежных компаний, так и с участием национальных, в зависимости от сложности сооружаемого объекта и опыта потенциальных исполнителей контракта, и, следовательно,



но, различают консорциумы международные и национальные. При этом учитываются характер торгов (международные или национальные) и соответствующие требования, предъявляемые к участникам торгов со стороны Организатора торгов (Заказчика).

Лидер консорциума на стадии участия в торгах готовит от имени его участников общее тендерное предложение, обеспечивает внесение залоговой суммы на серьезность участия, осуществление расчетов между Заказчиком и консорциумом и между участниками консорциума. На практике каждый участник консорциума готовит свою часть предложения по объемам поставок товаров и оказания услуг или выполнения работ, включая цены и финансовые условия. Такие предложения и являются основой для формирования единого (общего) предложения, скоординированного с другими участниками. С учетом функций, полномочий и ответственности лидера, он получает лидерское вознаграждение, установленное в консорциальном соглашении (2-3% от объемов каждого участника).

Таким образом, деятельность лидера отражает общую заинтересованность участников консорциума в получении заказа при проведении торгов, выполнения поставок товаров и оказания услуг и получения соответствующей прибыли. Участники консорциума несут солидарную ответственность перед Заказчиком при исполнении контракта, которая заключается в том, что участник, допустивший нарушение или невыполнение своих обязательств выплачивает штрафы Заказчику в пределах до 8% (примерно) от доли своего участия, а если сумма штрафов превышает этот предел, то эту величину превышения выплачивают остальные участники, пропорционально их долям в консорциуме.

Это говорит о том, что каждый участник консорциума несет ответственность как за результаты выполнения собственных обязательств, так и за деятельность консорциума в целом.

Консорциальная форма объединения усилий различных фирм значительно повышает конкурентоспособность консорциума по сравнению с другими оферентами, которая достигается не только за счет внедрения новейших технических решений, технологий, ноу-хау, но и за счет консолидации финансовых усилий и возможностей участников консорциума при исполнении заказа, что дает на стадии рассмотрения За-

казчиком тендерных предложений неоспоримые преимущества тому или иному консорциуму.

Кроме того, специализация и большой опыт фирм, владеющих современными методами управления строительства объектов различного назначения, а также специализация компаний-изготовителей автоматических систем управления технологическими процессами, автоматического контроля качества продукции позволяют поставить оборудование высокого качества и обеспечить его работу на уровне современных требований.

При организации международных торгов на сооружение крупных объектов могут создаваться несколько конкурирующих между собой консорциумов. Это дает возможность Заказчику полнее использовать конкуренцию для получения более выгодных тендерных предложений.

В законодательстве многих стран оговаривается, что при проведении международных торгов в случае привлечения в составе консорциума одной или нескольких национальных фирм, преимущество при определении победителя торгов (при прочих равных условиях) отдается именно такому консорциуму, хотя в ряде случаев возможности местной фирмы могут несколько снизить конкурентоспособность предложения по техническим параметрам.¹

Возможности кооперационного сотрудничества на условиях консорциума нередко охватывают проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) по созданию новых, дорогостоящих и сложных видов оборудования, товаров, товаров моделей для последующего их совместного производства и сбыта на мировом рынке.

Как правило, контракт между консорциумом, выигравшим международные торги и организатором торгов (Заказчиком) подписывается непосредственно всеми участниками консорциума. Это вызвано тем, что консорциум не является юридическим лицом по определению и статусу, а также чрезвычайной сложностью вопросов и ответственностью, возникающих при координации действий между членами консорциума во время исполнения контрактов.

Практика участия российских внешнеторговых организаций в составе международных консорциумов позволяет значительно повысить конкурентоспособность товаров, работ и услуг



российского происхождения, а также общего тендерного предложения благодаря следующим факторам:

- использование профессионального опыта и новейших технических достижений и технологий;

- специализация участников позволяет выполнять работы с наименьшими затратами и с наибольшей эффективностью;

- объединение усилий участников консорциума дает возможность предоставить лучшие финансовые условия выполнения заказа (кредиты, рассрочки платежей и др.), т.е.на более выгодных условиях для Заказчика;

- способствует строгому соблюдению (сокращению) сроков выполнения заказа.

Наряду с этим, формирование консорциумов на международном уровне позволяет российским организациям выходить на рынки развивающихся стран, в которых в последнее время достаточно распространенным стало требование о привлечении к исполнению контрактов, подписанных по результатам выигранных торгов, национальных фирм и организаций.

Естественно, что в этих случаях исполнителем заказа становится консорциум, состоящий из иностранных фирм-поставщиков технологий и высокотехнологичных машин и оборудования и национальных фирм и компаний, ориентированных на выполнение общестроительных работ, подвод энергоснабжения, объектов инфраструктуры (подъездные пути, склады, терминалы, вспомогательные сооружения). Более того, совместное участие в консорциумах с инженерно-строительными, консультационными и финансовыми фирмами и организациями представляет хорошую возможность для активизации деятельности российских организаций на мировом рынке.

К примеру, кооперационные формы сотрудничества, благодаря совместным усилиям, позволили выиграть тендер в 2007 году по результатам участия в международных торгах на проектирование и строительство агломерационной фабрики на металлургическом заводе в г. Визакхапатнаме (Индия) нижеследующим участникам:

- ФГУП ВО «Тяжпромэкспорт» - Россия;

- УКРГИПРОМЕЗ-проектно-технологический институт по проектированию металлургических заводов, г. Днепрпетровск, (Украина);

- Строительно-монтажная компания МАКНЕЛИ - Индия.

Главным исполнителем и координатором работ является ФГУП ВО «Тяжпромэкспорт».

Основные конкурентные преимущества этих организаций, позволившие выиграть тендер, являются:

- ФГУП ВО «Тяжпромэкспорт» работает на внешнем рынке, в т.ч. на рынке Индии, 50 лет и имеет достаточно высокий имидж и профессиональный опыт сооружения подобных объектов;

- Украинский институт «УКРГИПРОМЕЗ», сохранивший кадровый потенциал, предложил Организаторам торгов современные проектные решения по ценам ниже конкурентов;

- Конкурентоспособная цена общего предложения, т.к. индийская национальная компания МАКНЕЛИ, имеющая большой опыт строительства промышленных объектов, предложила цены вполне приемлемые для Организаторов торгов.

Согласованные действия партнеров привели к тому, что на ближайшие 3 года указанные компании получили заказ на выполнение значительных объемов работ, включая проектирование объекта, поставки оборудования, монтаж и пуско-наладочные работы, пуск фабрики в гарантийную эксплуатацию. Это потребует привлечение на объект высококвалифицированных специалистов, в т.ч. из России, для оказания инженерно-консультационных услуг, стоимость которых принесет дополнительные прибыли.

В немалой степени это относится и к российским организациям, участвующим в международных торгах на территории РФ как самостоятельно, так и на различных условиях кооперации (в т.ч. в металлургической, горнодобывающей, нефтегазовой отраслях, в энергомашиностроении и т.д.)

Анализируя практику участия в торгах в РФ российских организаций в форме международных консорциумов в области энергомашиностроения издание «Коммерсантъ Business Guide» № 44 от 19 марта 2008 г. отмечает в частности: «...гипотетически российские машиностроители способны создать качественный современный продукт на любом из направлений, но сегодня гораздо важнее кооперация с мировыми лидерами, обмен технологиями. Нет смысла создавать с нуля технологии, которые уже активно используются в мире».



Такая форма кооперации дает неоспоримые преимущества российским организациям-участникам ВЭД. Именно этим объясняется необходимость тесного сотрудничества на внешнем рынке российских организаций, таких как ОАО «Энергомашиностроительный Альянс» (Эмальянс) и ОАО ВО «Технопромэкспорт», особенно на современном этапе в условиях, когда мировой энергетический рынок на подъеме, приняты долгосрочные программы развития электроэнергетики в России, в Европе, а также активно развиваются рынки Индии, Африки, Латинской Америки.

По целому ряду энергообъектов в РФ при участии в торгах российские организации выступают в составе консорциумов с такими мировыми лидерами в области энергомашиностроения, как Alstom, Siemens, General Electric и др.

Примечание:

¹ Босин Е.И. Формирование и развитие системы международных торгов в России./Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. - М.: ВАВТ, 2007.

СРЕДА МАРКЕТИНГА

Можно выделить *внешнюю* и *внутреннюю* среду маркетинга. В свою очередь внешняя среда подразделяется на *макро-* и *микросреду* маркетинга.

Внешняя макросреда маркетинга включает комплекс условий организации бизнеса и маркетинговой деятельности фирмы в конкретном рыночном пространстве. Внешняя маркетинговая макросреда отличается значительной подвижностью и, как правило, неподвластна активному воздействию со стороны отдельной фирмы.

Основные элементы внешней макросреды маркетинга составляют следующие факторы: демографические, природно-географические и экологические, экономические, научно-технические, политические, правовые, культурные, социальные.

Во внешней маркетинговой среде выделяют и микросреду, т.е. группы фирм, организаций или отдельных лиц, которые имеют непосредственные связи или прямое отношение к обеспечению успешного бизнеса и маркетинговой работы фирмы: потребители, конкуренты, посредники, поставщики, контактные аудитории.

Изучение *внутренней среды маркетинга* предполагает оценку производственно-сбытовых и научно-технических возможностей фирмы, т.е.:

- оценку финансово-экономического положения фирмы – характеристику ее экономического потенциала и хозяйственной деятельности, эффективность работы фирмы и ее рентабельность, финансовое положение;
- ревизию товарного ассортимента фирмы и анализ конкурентоспособности выпускаемых товаров;
- анализ стратегии фирмы на рынке, в частности на внешнем рынке в целом и в разбивке по отдельным его сегментам;
- составление схемы организационной структуры управления фирмой и ее анализ;
- диагностику и учет производственных мощностей фирмы, оценку ее материально-технической базы (обеспечение материалами, энергией и сырьем);
- оценку научно-технического потенциала фирмы – степень оснащенности научно-исследовательских лабораторий и конструкторских бюро, уровень квалификации научно-исследовательских и инженерных кадров;
- оценку плановой работы фирмы и эффективности производственно-сбытовых и научно-технических прогнозов;
- оценку персонала фирмы, ее кадрового состава, уровня образования и повышения квалификации;
- оценку информационной инфраструктуры фирмы;
- оценку маркетинговых и коммерческих составляющих деятельности фирмы;
- оценку системы формирования и стимулирования спроса на выпускаемые изделия и др.

Главная цель оценки внутренней среды – выявить сильные и слабые стороны фирмы, найти пути совершенствования ее деятельности.

Соб. инф.