

Коверзнев Артем Николаевич  
ООО БСХ Бытовые Приборы

**Эффективные подходы к развитию поставщиков: тактические переговоры в сфере закупок**

**Аннотация.** В статье представлена новая методология ведения переговоров с поставщиками, ориентированная на оптимизацию закупочных процессов и повышение эффективности бизнеса. В отличие от существующих подходов методология, разработанная мной на основе критического анализа существующей практики управления закупками, впервые учитывает совокупную стоимость владения (ТСО) на всех этапах. Предлагаемая структура переговоров включает этапы подготовки, коммуникации, подачи предложений, отбора и заключения контракта, а также инновационную систему мотивации поставщиков с использованием бонусов и штрафов, основанную на показателях ТСО. Методология апробирована на примере закупок нержавеющей стали с участием четырех поставщиков и включает разработанную мной систему оценки эффективности поставщиков. Результаты исследования демонстрируют значительное повышение эффективности выбора поставщиков и снижение ТСО благодаря прозрачности и многоступенчатости процесса переговоров, а также стимулированию поставщиков к улучшению качества продукции и логистики. Эта работа – не теоритическая выкладка, а мой реальный опыт переговоров. Метод, которым я пользуюсь, родился на практике и позволяет не просто торговаться, а выстраивать стратегию. Предложенная методология отличается универсальностью и может быть применена для различных товаров и количества поставщиков. Практическая значимость работы заключается в предоставлении конкретных рекомендаций по оптимизации закупок и повышению эффективности бизнеса. Перспективные направления дальнейших исследований включают адаптацию методологии к специфике различных отраслей и углубленный анализ влияния факторов ТСО на принятие решений в процессе закупок.

**Ключевые слова:** тактические переговоры, совокупная стоимость владения, система бонусов и штрафов.

Koverznev Artem Nikolaevich  
BSH Household Appliances

**Effective approaches to supplier development: tactical negotiations**

**Abstract.** This work introduces a novel methodology for supplier negotiations that has been developed by the author through a critical analysis of current procurement management practices. The methodology is designed to optimize procurement processes and enhance business efficiency, and it incorporates the Total Cost of Ownership (TCO) at every stage. The structured negotiation process includes preparation, communication, proposal submission, selection, contract finalization, and a pioneering supplier incentive system using TCO-based bonuses and penalties. The methodology was tested in stainless steel procurement involving four suppliers and utilizes a novel performance evaluation system. The results demonstrate significantly improved supplier selection efficiency and TCO reduction due to the transparent, multi-stage negotiation process and incentives for enhanced product quality and logistics. This versatile methodology is applicable across various product categories and supplier numbers. The practical implications provide concrete recommendations for procurement optimization and improved business efficiency.

Future research will focus on adapting the methodology to diverse industries and on a deeper analysis of TCO factors influencing procurement decisions.

**Keywords:** Tactical negotiations, Total Cost of Ownership, bonus and penalty system

**Введение.** В настоящее время существует значительное количество статей, научных исследований и книг, посвященных теме развития поставщиков в сфере закупочной деятельности. Тем не менее, большинство из этих публикаций либо имеют теоретическую природу, сосредотачиваясь на научных аспектах, либо ориентируются на психологические компоненты, такие как поведение в переговорах или, к примеру, доминирование во взаимоотношениях с контрагентами. Хотя такие работы безусловно ценны, все же существует недостаток в материалах, посвященных описанию конкретных приемов, тактик и инструментов, которые зарекомендовали себя на практике. А успешные стратегии должны основываться на реальных данных и опыте.

Причины недостатка практических сведений могут быть различными. В частности, многие специалисты не стремятся делиться своими ноу-хау и достижениями в области ведения переговоров с поставщиками. Проблема заключается в том, что «сокрытие информации» значительно замедляет развитие данной отрасли. В условиях стремления к большей прозрачности бизнес-отношений с партнерами, особенно важно делиться информацией, обсуждать тактические приемы и разрабатывать эффективные решения, выгодные для обеих сторон в процессе переговоров.

Область применения представленной информации не ограничивается лишь количеством партнеров или товарной номенклатурой. Методы и принципы тактических переговоров могут быть адаптированы к любым видам товаров и количеству поставщиков, с которыми вы планируете вести переговоры. Ключевым здесь является усвоение универсальных принципов на каждом этапе процесса, что позволит вам достигнуть коммерческих целей. Стоит оговориться, что процесс является комплексным и включает 3 значительных подготовительных этапов или фаз. Дабы сохранить фокус на ключевых моментах, некоторые этапы описаны в общем виде. Более подробную информацию о конкретных этапах, таких как система поощрений (бонусов) и штрафов для поставщиков в процессе подготовки к переговорам, читатели могут найти в моих других публикациях.

Прежде чем перейти к практической части, важно дать четкое определение понятию переговоров и углубиться в теорию, без которой основательная подготовка к переговорам невозможна. В следующей части статьи я собрал основные теоретические стратегии и тактики ведения переговоров, что может послужить основой для полноценного и разностороннего подхода к переговорам.

Искусство переговоров заключается в том, чтобы получить желаемое и при этом создать у другой стороны впечатление, что она тоже достигла своей цели [1] (Thompson L., 2000).

Генри Киссинджер, один из самых влиятельных практиков международной политики, считал, что суть переговоров - это поиск точки соприкосновения между противоположными позициями, на которой могут сойтись все участники переговоров [2] (Kissinger H., 1969). Некоторые исследователи склонны описывать переговоры как форму дипломатии, в которой логика, расчёт и искусство взаимодействия идут рука об руку.

Хотя формулировки в разных источниках могут отличаться, большинство исследователей сходятся в одном: для начала переговоров нужно хотя бы минимальное взаимопонимание или общая заинтересованность. Например, считается, что участники переговоров смогут лучше удовлетворить свои интересы и потребности, если будут искать полюбовное решение вместе со своими vis-a-vis, а не действовать в одиночку.

Именно осознание взаимной заинтересованности и зависимости сторон часто становится спусковым крючком к началу переговоров. Шеллинг говорил о том, что даже в условиях конфликта может существовать обоюдная выгода - точка, где интересы пересекаются и дают шанс на сближение. [3] (Schelling T.C., 1980).

### Основные концепции переговоров.

Какие существуют стратегии и тактики ведения переговоров в принципе? Для начала разберем, этих два понятия: *Стратегия* - это заранее продуманное направление действий, своего рода генеральный план. А тактика - это скорее набор инструментов и приёмов, которыми мы пользуемся по ходу реализации плана, в зависимости от ситуации. *Тактика*, с другой стороны, означает «способность использовать имеющиеся средства» для достижения этой цели [4] (Merriam-Webster 1994).

Стоит отметить одну из особенностей стратегического подхода к переговорам, при котором переговоры воспринимаются как соревнование: выиграл один - значит, проиграл другой. Такой взгляд основан на идее ограниченного ресурса, за который борются обе стороны. Это как будто на столе лежит один пирог, и каждому нужно успеть отрезать себе кусок побольше, ведь если кому-то достанется больше, другому неизбежно меньше.

Стороны в этом случае не столько ищут компромисс, сколько стараются перетянуть на себя максимум возможного, будь то цена, условия, объём. Поэтому переговоры в рамках такого подхода часто сводятся к торгу на жёстких условиях и борьбе за влияние. Я лично считаю такой подход варварским, и слишком уж прямым и топорным.

«Варварский» подход, присущий стратегии распределения противоположен другим методам и подходам, направленным на использование переговоров для «увеличения пирога», то есть умножения выгоды, чтобы удовлетворить обе стороны.

В противовес этому стоит более созидательная модель, где цель не делить существующее, а вместе создать новое. Такой подход предполагает, что можно «расширить пирог», найти решение, которое будет выгодно и тебе, и партнёру. В этом и заключается суть интегративных переговоров, не выжать максимум за счёт другого, а договориться так, чтобы выиграли оба.

На рисунке 1 ниже перечислены примеры тактик, используемых в стратегиях распределительных. Тактики, используемая при данном подходе служат участникам переговоров для извлечения выгоды для себя и одновременно защититься от попыток оппонента сделать то же самое.

	ПРЕПОНЫ	АТАКИ	Уловки
Tactics	Бюджет (БУЛЫЖНИК)	Разделяй и властвуй	Апофеоз восторгов
	Политика компании	Преднамеренная задержка	Хороший коп, плохой коп
	Крайний срок	Угрозы	Изысканная манипуляция
	Давление	Высокие требования	Вымышленные факты
	Принимай или отказывайся	Убийственная фраза	

Рис. 1. Тактики, используемые в стратегиях распределения.

Тактические приёмы в переговорах представляют собой поведенческие элементы, направленные на достижение конкретной цели. Они могут быть как вербальными, так и невербальными от речевых стратегий до пауз, жестов и даже интонационных оттенков. В рамках современной теории коммуникации принято считать, что любое поведение носит коммуникативную нагрузку и имеет определённый смысл [5] (McCormick, B.V., 2014). Это положение подтверждается данными междисциплинарных исследований, демонстрирующих, что даже незначительные поведенческие сигналы способны оказывать влияние на ход взаимодействия.

Одним из ключевых подходов, рекомендуемых в научной литературе, и поддерживаемых мной, является кооперативная модель ведения переговоров. Она предполагает фокус на взаимопонимании, поиске общих интересов и совместной выработке решений, выгодных для обеих сторон. Такой подход снижает уровень конфликта и способствует установлению доверительных отношений.

Однако на практике наблюдается активное применение и конкурентных тактик. Несмотря на кажущуюся противоположность, элементы соперничества и сотрудничества могут функционировать синергетически. Исследования показывают, что в реальных переговорах стороны нередко чередуют тактики, стремясь одновременно отстаивать свои интересы и выстраивать конструктивный диалог [6] (Putnam L.L., & Fuller R., 2014).

Это подтверждает гипотезу о гибридной природе тактического поведения в сложных социальных взаимодействиях. Теоретики и практики переговоров выделяют три различные категории конкурентных тактик, которые часто используются опытными переговорщиками. Несмотря на широкое разнообразие тактик, в данном исследовании для анализа были отобраны 14 тактик, которые часто используются закупщиками (рис. 1).

Категория «**Препоны**» включает тактики, направленные на затягивание переговорного процесса, уход от прямого ответа или давления.

**Бюджет (или булыжник):** Эта классическая ТАКТИКА заключается в создании иллюзии жесткого бюджетного ограничения. Например, закупщик/продажник может заявить: «Наш бюджет на проект составляет 10 000 € и ни цента больше».

**Политика компании:** Ссылаясь на внутренние правила компании, можно создать видимость непреодолимых препятствий для уступок. Например: «К сожалению, скидка более 5 % недопустима в соответствии с политикой нашей компании». Что создает ауру неизбежности и подрывает веру в возможность переговоров.

**Крайний срок:** Установив временные рамки, вы можете создать искусственное давление. Например: «Если мы не подпишем контракт до конца недели, проект будет отложен на неопределенный срок». Это создает ощущение срочности и убеждает оппонента пойти на уступки.

**Давление:** использование прямого или косвенного давления с целью ускорить принятие решения другой стороной, например, постоянные звонки и напоминания о сроках, угрозы разорвать деловые отношения.

**Принимай или отказывайся (take it or leave it):** Предоставление только двух вариантов - принять или отвергнуть - может привести к ультиматуму. Например: «Это наше последнее предложение. Если вы его не примете, мы будем искать другого партнера». Эта тактика может быть эффективной, но она воспринимается как агрессивная и может привести к провалу переговоров.

Категория «**Атаки**» включает тактики, использующиеся для оказания прямого давления и получения преимущества в переговорах.

**Разделяй и властвуй:** стремление разделить оппонента, чтобы добиться уступок. Например, один из участников переговоров со стороны поставщика убеждает своего оппонента со стороны заказчика в том, что остальные члены его (заказчика) команды не склонны к сотрудничеству.

**Преднамеренная задержка:** Затягивание переговорного процесса с целью измотать оппонента или дождаться более благоприятных условий. Это может проявляться в постоянном переносе встреч или игнорировании просьб.

**Угрозы:** Форма давления, включающая прямые или косвенные угрозы, например «Если вы не примете наше предложение, мы будем вынуждены обратиться в суд». Хотя такой способ может быть эффективным, он часто считается неэтичным.

**Высокие требования.** Возмутительное первоначальное требование или занижение цены: Установив явно невыгодные условия, вы можете создать иллюзию уступок, постепенно снижая требования, например, сначала установив завышенную цену, которая со временем снизится до приемлемого уровня.

**Убийственная фраза:** использование определенных фраз для психологического воздействия на оппонента. Например: «Все наши клиенты довольны этим решением», «Вы не должны упустить эту возможность».

Категория «**уловки**» включает хитроумные ухищрения, призванные ввести в заблуждение:

**Апофеоз восторгов:** Выделение только положительных фактов и игнорирование отрицательных. Например, продавец делает акцент на преимуществах продукта и умалчивает о недостатках.

**Хороший коп, плохой коп:** классика психологического давления в переговорах, унаследованная из допросных практик, но широко используемая и в бизнесе. Его суть в создании эмоциональных качелей: один участник взаимодействия играет роль жёсткого, требовательного, даже агрессивного оппонента, тогда как второй демонстрирует сочувствие, готовность к диалогу и компромиссу. В такой связке «хороший коп» кажется спасительным островом в бушующем море конфликта. Переговорщик, находящийся под давлением, зачастую испытывает облегчение и подсознательную благодарность к «доброму» участнику и с большей вероятностью пойдёт на уступки именно ему. Этот приём опирается на базовую потребность человека в снижении стресса и восстановлении контроля, а потому остаётся эффективным даже при понимании его механики. Однако при неосторожном использовании может вызвать недоверие и эффект обратной манипуляции, особенно если стороны взаимодействуют не впервые.

**Изысканная манипуляция:** Постепенно добавлять небольшие требования после достижения основного соглашения. Например, если основные условия уже согласованы, одна из сторон добавляет дополнительные пункты, тем самым агрессивно изменяя окончательные условия.

**Вымышленные факты:** Представление ложной информации как правдивой, например, ложных данных о состоянии рынка или характеристиках товара.

Знание вышеуказанных тактик поможет не только распознать, но и использовать их (с соблюдением этических норм) для достижения своих целей в переговорах. Однако всегда помните: честность и этика - залог долгосрочных отношений [7] (Narasimhan S., 2016).

В дополнение к методологической части статьи, мне бы хотелось познакомить вас с тактиками, которые позволят нивелировать, а в некоторых случаях даже исключить попытки манипулирования. Представленные тактики основаны на объективных данных и цифрах, которые говорят сами за себя. В переговорах, основанных на фактах, даже самый мнительный переговорщик будет чувствовать себя крайне неудобно.

### **Подходы к переговорам: Обзор**

Когда речь заходит о классификации переговорных школ, единого мнения среди исследователей нет. Некоторые авторы предлагают делить подходы по логике процесса. Так, например, один из исследователей предложил рассматривать переговоры как: решение головоломки, игру, управленческую процедуру или дипломатический диалог - в зависимости от того, какой аспект в центре внимания [8] (Druckman D., 1997):

- 1) Переговоры, как решение головоломки
- 2) Переговоры, как игра
- 3) Переговоры, как организационное управление
- 4) Переговоры, как дипломатическая политика.

Другие же исследователи предлагают совсем иную систематику - например, ориентируясь на симметрию сил между участниками или на то, насколько предсказуемо поведение сторон. В этом обзоре я опираюсь на систематику, предложенную Айво Зартманом, практиком и теоретиком, внесшим значительный вклад в развитие дисциплины. Он предлагает рассматривать переговоры через пять ключевых ракурсов:

- структурный,
- стратегический,
- процедурный / процессуальный (или обмен уступками),
- поведенческий,
- интегративный.

В следующих разделах я кратко пройду по каждому из этих подходов, выделив их суть и объяснив, чем они полезны в реальных переговорах.

И, наконец, важно понимать: в реальной практике всё не так чётко, как в теории. Большинство опытных переговорщиков интуитивно комбинируют элементы из разных школ, адаптируя поведение под конкретную ситуацию

**Структурный подход** объясняет исход переговоров через объективные особенности самой ситуации, в которой они проходят. Стороны, количество участников, их расстановка, баланс влияния, а также конкретные темы - всё это влияет на то, как будут развиваться события. Например, важно понимать: переговоры ведут два человека или два объединения с внутренней иерархией? Равны ли они по силе, или одна из сторон имеет явное преимущество?

Смысл этого подхода в том, чтобы анализировать не только поведение участников, но и «декорации» переговоров - ту основу, в рамках которой они вообще возможны. Структурный подход позволяет найти объяснение результатов в моделях отношений между сторонами и их целях. Иначе говоря, прежде чем искать причины успеха или провала переговоров в поведении или тактике, стоит обратить внимание на исходную расстановку сил и контекст - они зачастую задают границы возможного [9] (Zartman, 1974).

Сторонники структурного взгляда рассматривают переговоры как форму борьбы интересов, где у каждого участника есть свои ресурсы и ограничения. Отдельное внимание в этом контексте уделяется власти - то есть способности одной стороны влиять на решения другой. В одних случаях эта власть может быть основана на силе, в других - на информации, экономике, времени или даже на поддержке со стороны третьих лиц [10] (Bacharach & Lawler, 1981).

Иными словами сила - один из ключевых факторов, который структурный подход выделяет как определяющий в переговорах. Эта идея берёт корни ещё из политической философии и военной стратегии: там, где одна сторона обладает преимуществом, она, как правило, диктует условия. Взгляды таких мыслителей, как Фукидид, Макиавелли и Клаузевиц, закладывали представление о том, что переговоры - это продолжение борьбы другими средствами.

Если говорить проще, то логика здесь следующая: у кого больше ресурсов, у того и больше рычагов влияния. Сильные устанавливают рамки, а слабые подстраиваются. Однако практика показывает, что всё не так однозначно. Даже в ситуациях, где одна из сторон объективно слабее, исход может быть неожиданным.

Чтобы объяснить такие парадоксы, сторонники структурного подхода рассматривают дополнительные параметры: насколько равны стороны, есть ли у них альтернативы, и какие именно тактики они используют. Иногда более слабая сторона может выиграть просто потому, что у неё больше гибкости или опыта в переговорах.

В этом духе классического реализма часто цитируют фразу:

«Сильные делают то, что могут, а слабые терпят то, что должны».

Однако даже в отношениях между крайне неравными сторонами, например, между государством и малой группой активистов исход переговоров не предопределён. Почему более слабая сторона иногда получает больше, чем ожидалось? Ответ на этот вопрос структурный подход ищет в дополнительных переменных:

- степени симметрии или асимметрии,
- наличии альтернатив (например, BATNA),
- и тактических действиях сторон.

Критика структурного подхода сосредоточена на том, что он излишне акцентирует внимание на «жёсткой» власти и недооценивает такие факторы, как переговорные навыки, психология, взаимное доверие и долгосрочные отношения. Кроме того, ориентация на жёсткие позиции и доминирование может привести к парадоксальным результатам: временной победе, за которой последует провал реализации соглашения, если проигравшая сторона не заинтересована в его соблюдении.

Таким образом, хотя структурный подход даёт ценные инструменты для анализа расстановки сил, он нуждается в дополнении другими моделями, чтобы адекватно отражать сложность и многомерность переговорных процессов.

### **Стратегический подход**

Если упростить, стратегия - это продуманный способ достижения результата: своего рода маршрут к цели, включающий шаги, повороты и запасные ходы. В переговорах стратегическое мышление играет важную роль, особенно когда речь идёт о сложных, многоходовых взаимодействиях.

Этот подход уходит корнями в области, где решения принимаются на основе расчёта: математика, экономика, поведенческая теория, теория игр. Он основан на предположении, что участники действуют осознанно и рационально - то есть они заранее оценивают возможные исходы и выбирают наилучший сценарий для себя.

В отличие от структурного подхода, который обращает внимание на расстановку сил, стратегическая модель интересуется тем, какой результат хочет получить каждая сторона и какие ходы к этому ведут. Она рассматривает переговоры как игру с определёнными правилами, в которой каждая сторона выстраивает свою комбинацию.

В отличие от структурного подхода, сосредоточенного на инструментах давления (например, силовом воздействии), стратегическая модель акцентирует внимание на целях и ожидаемых результатах. В её основе лежит представление о переговорщиках как о рациональных агентах, обладающих набором альтернатив и способных вычислить, какое из возможных решений принесёт им наибольшую выгоду. Эти выгоды могут быть описаны через призму «вознаграждения», будь то ресурсы, власть или иные формы интересов.

Переговорщики рассматривают несколько возможных сценариев поведения, стремясь выбрать тот, который с наибольшей вероятностью приведёт к нужному результату. У каждого из них есть свой собственный набор стимулов, ограничений и оценок, основанный на том, сколько ресурсов они готовы потратить и какие исходы они считают наиболее вероятными.

Стратегические модели стремятся предложить наилучшие возможные решения в каждой конкретной переговорной ситуации. Они исходят из предпосылки, что участники ведут себя разумно, оптимизируя поведение в условиях конкуренции и взаимодействия. Именно поэтому такой подход часто называют симметричным и предписывающим: он показывает, как могли бы действовать логически мыслящие стороны при наличии полной информации. Поскольку цель таких моделей - найти наиболее выгодное решение с учётом разных факторов, их часто относят к категории сбалансированных, ориентированных на просчёт вариантов. Стратегическое мышление лежит в основе многих научных теорий, включая анализ игр и модели оценки рисков, к ним мы ещё вернёмся позже. Стратегическое мышление составляет методологическую основу таких направлений, как теория игр и теория критического риска... [11] (Snyder G.H., & Diesing P., 1977).

### **Поведенческий подход**

Поведенческий подход к переговорам акцентирует внимание на индивидуальных особенностях участников и их психологических характеристиках. В отличие от стратегических моделей, где доминирует рациональное принятие решений и математический расчёт, поведенческие теории рассматривают переговоры как процесс человеческого взаимодействия между различными личностными типами. Подобные модели часто оперируют дихотомиями: «жесткий» и «мягкий» переговорщик, «воин» и «дипломат», где одни нацелены на максимальное отстаивание своих интересов, а другие на сглаживание конфликта ради сохранения отношений [12] (Nicholson H., 1964).

Такое противопоставление порождает внутреннее противоречие, известное как «дилемма жесткости» или «дилемма переговорщика» [13] (Zartman I. W., 1978; Lax D. A., & Sebenius J. K., 1986). Суть её в том, что жесткая позиция может привести к более выгодному результату, но одновременно снижает шансы на достижение соглашения из-за роста напряжённости и потери доверия между сторонами.

Поведенческий подход вырос на стыке психологии и практики реальных переговоров. Он уходит корнями в исторический опыт дипломатии, в наблюдения за поведением людей за столом переговоров. Основная идея в том, что результат переговоров определяют не схемы, а конкретные участники со своими характерами, убеждениями, эмоциями и реакциями. Независимо от того, о чём речь - о переговорах между странами, компаниями или соседями по дому - в основе всегда остаётся человек.

В отличие от теории игр, где участники представлены как рациональные и безличные агенты, стремящиеся просто получить максимум выгоды, поведенческий подход обращает внимание на то, что люди не машины. Они уязвимы, эмоциональны, подвержены страхам и надеждам - и именно это часто определяет исход встречи.

Одним из первых, кто сформулировал качества успешного переговорщика, был французский дипломат Франсуа де Кальер. Он считал, что человек, умеющий вести переговоры, должен обладать внимательностью, уметь сосредотачиваться и не отвлекаться на пустяки. Такой человек видит вещи без иллюзий, движется к цели логично и спокойно, не тратя лишние силы. При этом он остаётся вежливым, сохраняет хладнокровие и умеет расположить к себе собеседника [14]. (Callières F. de, 1716).

Современные научные работы в области психологии переговоров часто фокусируются на том, как личные установки и внутренние мотивации влияют на поведение участников. Исследования включают как теоретические обоснования, так и лабораторные эксперименты, показывающие, что стиль переговоров зависит не только от стратегии, но и от типа мотивации - будь то стремление к выгоде, сотрудничеству или заботе о партнёре. Исследователи выделяют четыре типа:

- Индивидуалистическая - приоритет собственных интересов
- Альтруистическая - фокус на благополучии другой стороны
- Кооперативная - стремление к взаимной выгоде
- Конкурентная - желание превзойти оппонента

Одним из интересных направлений в поведенческом подходе считается влияние того, как именно формулируется проблема. Эта идея встречается и в других школах. Смысл прост: то, как описана ситуация, влияет на восприятие. Например, одна и та же информация - «стакан наполовину полон» или «наполовину пуст» - может вызвать совершенно разные эмоции и решения. Такие тонкости языка способны направлять ход мыслей участников и даже менять их реакцию на те же самые факты.

#### **Обмен уступками (процедурный/процессуальный подход)**

В отличие от моделей, фокусирующихся на силе или на результате, процессуальный подход рассматривает переговоры как динамику - как путь, на котором стороны постепенно подстраиваются друг к другу. Он ближе к обучению: каждая новая уступка или реакция - это сигнал, на который оппонент отвечает. В этом подходе переговоры разворачиваются как серия взаимных шагов, где сдвиг одной стороны вызывает ответное движение другой. Таким образом, уступки не просто показывают добрую волю, а становятся маркерами прогресса.

Каждое новое предложение трактуется как реакция на предыдущее и как попытка повлиять на следующее. Таким образом, предложения становятся инструментом влияния и выражением власти. Однако подобный подход несёт в себе и риски. При чрезмерной ориентации на обмен уступками стороны могут утратить из виду более продуктивные и креативные пути решения проблемы. В результате переговорный процесс может застрять в регрессивной спирали мелких уступок, которые в сумме дают меньший результат, чем потенциально возможный при интегративной работе.

#### **Интегративный подход**

Интегративный подход предлагает рассматривать переговоры не как борьбу за ограниченные ресурсы, а как возможность найти решение, которое устроит обе стороны. Вместо того чтобы делить «пирог», стороны стараются его увеличить, найти новые



ценности, дополнительные выгоды или компромиссы, которые позволят всем участникам уйти с ощущением выигрыша.

Сторонники интегративного подхода делают акцент на прозрачности и обмене информацией. Они предлагают использовать объективные критерии, фокусироваться на совместных интересах и искать такие решения, которые принесут пользу обеим сторонам. Успех в этом случае зависит от готовности делиться, слушать и создавать условия, при которых каждая сторона чувствует себя услышанной и уважаемой [15] (Lewicki R. J., Barry B., Saunders D. M., & Minton J. W., 2003).

Корни этого подхода уходят в исследования по международным переговорам, трудовым конфликтам и политическим процессам. В 1965 году Уолтон и Маккерси предложили теоретическую модель, в которой переговоры рассматривались как способ коллективного принятия решений. Они описали разные стили поведения сторон, от конфронтации до совместного решения задач, тем самым заложив основу для интегративного анализа [16] (Walton R. E., & McKersie R. B., 1965).

Существенным вкладом в развитие интегративной школы стало представление о фазах переговорного процесса. В отличие от теорий, фокусирующихся на уступках, здесь внимание сосредоточено на ключевых переходах: от анализа ситуации - к выработке общих принципов, и далее - к конкретным договорённостям. Зартман и Берман выделяют три ключевые фазы: диагностическую, формульную и детальную [17] (Zartman I. W., & Berman M. R., 1982).

- Диагностическая фаза направлена на анализ конфликта до начала переговоров. Стороны исследуют природу проблемы, оценивают готовность к диалогу и проверяют намерения друг друга.
- Формульная фаза включает поиск концептуальной основы будущего соглашения - набора принципов или ориентиров, на которых может быть построен компромисс. Эффективность этой фазы повышается при открытом обмене информацией и взаимном признании ценностей.
- Детальная фаза посвящена проработке конкретных условий договора. Хотя этапы не всегда следуют строго по порядку, понимание логики фаз позволяет управлять переговорным процессом более осознанно.

Авторы подчёркивают: переговоры - это не просто достижение результата, а управляемый процесс. И чем больше внимания уделяется планированию самих переговоров, тем выше шанс прийти к устойчивому и взаимовыгодному решению [18]. (Wondwosen M., 2006).

Отдельную роль в интегративных подходах играет фактор времени. Переговоры, как правило, не начинаются до тех пор, пока стороны не осознают, что дальнейшее сохранение статус-кво приводит к взаимному проигрышу. Это состояние «взаимного тупика» нередко становится отправной точкой, стимулирующей стороны к поиску совместного выхода. Осознание неизбежности потерь без договорённости повышает готовность к переговорам, но только совместное признание проблемы и структурированное ведение диалога позволяют прийти к устойчивому решению.

### **Завершение теоретической части**

Систематизация теоретических подходов к переговорам остаётся сложной задачей: границы между ними нередко размыты, а категории пересекаются как на уровне допущений, так и в применении конкретных стратегий. Различные школы - стратегическая, поведенческая, интегративная и другие - предлагают уникальные перспективы, однако на практике они редко существуют изолированно. Многие исследователи подчёркивают ценность комбинированного применения подходов, адаптированных под конкретные ситуации и типы участников [19] (Alfredson T., & Cungu A., 2018).

Следует учитывать, что в реальных условиях поведение переговорщиков зачастую формируется не столько под влиянием теоретических моделей, сколько исходя из личного опыта, интуиции и ситуативных факторов. Тем не менее, знание теории позволяет

структурировать процесс, повысить осознанность в выборе тактик и избежать типичных ошибок. Иными словами, теория становится фундаментом для формирования практического мастерства в ведении переговоров. Независимо от выбранного подхода, неизменным остаётся одно: качество подготовки определяет результат переговоров. Продуманная подготовка это не просто предварительный этап, а ключевой фактор успеха. Она включает анализ интересов сторон, оценку возможных сценариев, сбор информации, выработку целевых установок и построение аргументации. В условиях неопределённости и высокой ставки на результат именно подготовка позволяет сохранить гибкость, усилить позиции и превратить переговоры из спонтанного обмена в управляемый процесс. В этой связи следующая часть статьи будет посвящена методологическим аспектам подготовки к переговорам.

Подход	Основные характеристики	Предположения	Ограничения
<b>Структурный</b>	Акцент на средствах, позициях и власти	Выигрыш-потеря	Может привести к жёстким позициям, ограничивая возможность взаимовыгодных решений.
<b>Стратегический</b>	Акцент на целях, рациональности и результатах	Выигрыш-потеря	Игнорирует использование силы, не учитывает различия в качестве предложений.
<b>Поведенческий</b>	Фокус на личных качествах	Выигрыш-потеря	Упор на фиксированных позициях.
<b>Обмен уступками</b>	Акцент на процессе обмена уступками	Выигрыш-потеря	Зависимость от реактивных ответов; недостаток предсказуемости.
<b>Интегративный</b>	Фокус на решении проблем, создании ценности	Потенциал выигрыша-выигрыш	Стороны могут испытывать трудности в конфронтационных ситуациях.

Рис.2. Сравнительный анализ предварительных коммерческих предложений

### **Подготовительный этап Тактических переговоров.**

Настало время перейти к основной теме статьи «**Тактические переговоры в сфере закупок**».

Эффективность переговоров, подобно архитектурному шедевру, строится на прочном фундаменте. Этот фундамент – тщательная подготовка, которая начинается задолго до первого рукопожатия. Ключевой элемент этой подготовки – получение и всесторонний анализ предварительных коммерческих предложений (далее – ПКП) от всех участвующих поставщиков. Это не просто формальность, а необходимое условие для дальнейшего успешного продвижения переговорного процесса. Без глубокого анализа ПКП вы рискуете войти в переговоры неподготовленным, лишенным важных сведений о позициях ваших конкурентов.

Важно отметить, что в рамках нашей методологии не предъявляются жесткие формальные требования к ПКП. Мы стремимся к максимальной гибкости и взаимопониманию, поэтому поставщикам предлагается предоставить их предложения в удобном и привычном формате.

Только после того, как все ПКП получены и тщательно проанализированы, можно приступать к планированию переговоров с каждым поставщиком индивидуально. Этот этап – ключ к разгадке тайны успешных переговоров. Только

вооружившись глубоким пониманием ситуации и ясной стратегией, можно начинать действовать. Дальнейшие этапы будут описаны в последующих разделах данного исследования.

### **Основные этапы тактических переговоров.**

Взаимодействие с поставщиками играет весьма значительную роль в конечном результате переговоров. Особое внимание уделяется тактическим приёмам, используемым переговорщиками, а также способам понимания, осмысления и адекватного реагирования на эти приёмы. Тактические приёмы используются для изменения восприятия другой стороны относительно баланса сил, и переговорщикам крайне важно осознавать многообразие применяемых тактик. Стремясь разрешить конфликт и добиться наилучшего результата для своей стороны, каждая из участвующих сторон должна представить максимально убедительные аргументы в пользу своего решения и одновременно склонить оппонента к отказу от его предпочтительного варианта. Эти требования могут побудить человека прибегнуть к тактике влияния для достижения согласия другой стороны [20] (Lewicki R. J., & Robinson R. J., 1998).

Предлагаемая структура – это не догма, а гибкий каркас, который вы можете адаптировать под специфику ваших переговоров. Каждый этап – это отдельный строительный блок, каждый из которых может стать основой для целого раздела вашей презентации. Для лучшего понимания и усвоения материала рекомендую использовать наглядные иллюстрации. Включите в презентацию реальные диаграммы и аналитические данные – они придадут вашей презентации весомость и убедительность, превратив сухие факты в живые истории успешных переговоров.

Структура подготовки к тактическим переговорам включает следующие ключевые этапы:

**1. Этап коммуникации: Детали и сравнительный анализ предварительного КП.** Этот этап – начало вашей стратегической кампании. Здесь вы представляете результаты анализа первичных данных, выделяя ключевые сильные и слабые стороны поставщика, и закладываете основу для дальнейшего диалога.

**2. Система поощрений (бонусов) и штрафов.** Посредством этой системы вы закладываете фундамент для стимулирования поставщиков к более выгодным для вас условиям, используя систему поощрений и штрафных санкций, основанную на достижении ключевых показателей эффективности.

### **3. Подача официального пересмотренного коммерческого предложения.**

- Фаза I
- Фаза II
- Фаза II

Этот этап разбит на три фазы, каждая из которых имеет свою уникальную роль в достижении оптимального результата. Это динамичный, многоступенчатый процесс, требующий гибкости и умения адаптироваться к изменяющейся ситуации.

### **4. Правила отбора лучшего коммерческого предложения.**

На этом этапе вы определяете четкие критерии для объективной оценки предложений и принятия обоснованного решения. Это гарантия того, что ваш выбор будет оптимальным и максимально выгодным.

### **5. Заключительная информация.**

На этом этапе подводятся итоги, подтверждаются достижения и определяются дальнейшие шаги для укрепления взаимоотношений с поставщиками.

Важно помнить, что это всего лишь остов, каркас, на основе которого вы можете построить успешную и уникальную стратегию тактических переговоров, а наши рекомендации – это всего лишь общие рекомендации, помогающие найти ваш собственный путь к успеху.

### **1. Этап коммуникации: Детали и сравнительный анализ предварительного КП.**

Первый этап переговоров – это не просто вводная часть, а тщательно спланированная операция по установлению контроля над информационным полем и

формированию желаемого восприятия ситуации. На этом этапе происходит демонстрация силы и готовности к диалогу, но диалогу на ваших условиях. Результаты анализа предварительных коммерческих предложений представляются не просто как факты, а как стратегически важные данные, расставляющие акценты и формирующие первичное впечатление о вашей готовности. Формат встречи – онлайн или оффлайн – выбирается в зависимости от конкретных целей и особенностей конкретного поставщика.

На этом этапе вы не только представляете информацию, но и диктуете правила игры. Вы задаете рамки будущего сотрудничества, определяя структуру и принципы переговорного процесса. 12-месячный контракт, начинающийся с 1 января следующего года – это не просто дата, а четкий сигнал о вашей решительности и готовности к долгосрочному партнерству. Ваша презентация – это не просто набор слайдов, а инструмент управления восприятием, продуманный до мельчайших деталей, обеспечивающий исчерпывающее понимание всех аспектов предстоящих переговоров.

Принципы устойчивого развития в контексте тактических переговоров трактуются не как абстрактные понятия, а как конкретные инструменты влияния и управления. Для всех участников переговоров важны три фундаментальных принципа:

**Прозрачность коммуникации:** Открытый диалог, четкие критерии отбора, минимизация предвзятости – все это способствует укреплению доверия и снижению рисков. Информация – это оружие, и мастерство заключается в умении использовать ее на полную мощность.

**Четко обозначенные правила:** Стандартизированные критерии минимизируют двоякое толкование и гарантируют объективность оценки. Это исключает произвол и создает равные условия для всех участников.

**Целостность процесса:** Строгое соблюдение установленных правил всеми сторонами – залог успеха и гарантия взаимопонимания. Это не просто правила, а фундамент долгосрочного, взаимовыгодного партнерства.

После четкого определения целей переговоров, следует перейти к демонстрации результатов анализа предварительных коммерческих предложений. На рисунке 3 представлено графическое сравнение предложений вашего поставщика с предложениями трех конкурентов для двух марок нержавеющей стали: 1.4016/AISI430 и 1.4301/AISI304. Эта визуализация – не просто таблица, а мощный инструмент управления впечатлением, наглядно демонстрирующий конкурентные позиции вашего партнера. Имена конкурентов целесообразно заменить нейтральными обозначениями, такими как «КП1», «КП2» и т.д.

**Подробная информация о рейтинге – БАЗОВАЯ ЦЕНА (без учета триггерных значений, например Никель)**

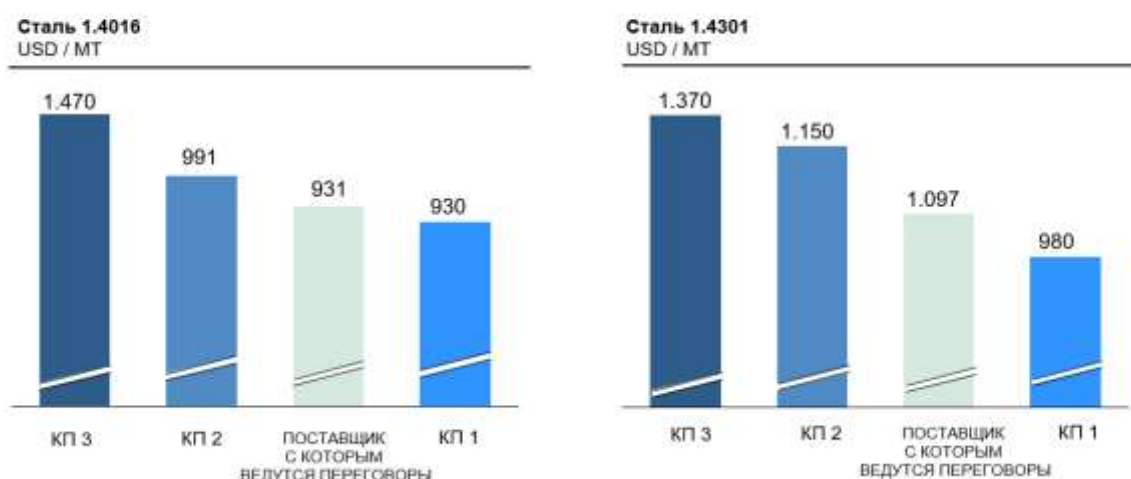


Рис.3. Сравнительный анализ предварительных коммерческих предложений

Анализ Рисунка 3: Как видно из графика, цена вашего поставщика на марку 1.4016/AISI430 (931 евро/тонна) значительно ниже, чем у конкурента 3 (1470 евро/тонна), и несколько ниже, чем у конкурента 2 (991 евро/тонна). По марке 1.4301/AISI304 цена вашего поставщика (1097 евро/тонна) конкурентоспособна и находится в диапазоне между предложениями конкурентов 1 (980 евро/тонна) и 2 (1150 евро/тонна), при этом значительно ниже, чем у конкурента 3 (1370 евро/тонна).

Вывод: На первый взгляд, цены вашего поставщика выглядят конкурентоспособными, что потенциально позволяет достичь экономии. Однако необходимо помнить, что полная оценка должна учитывать совокупную стоимость владения, включающую не только базовую цену, но и качество, надежность поставок и другие параметры.

Далее, для более глубокого анализа, представим сравнение содержания никеля в сталях 1.4301/AISI304 и 1.4310/AISI301 (Рисунок 4). Как и в предыдущем примере, мы сравниваем предложение вашего поставщика с предложениями трех конкурентов. Визуализация позволяет наглядно продемонстрировать преимущества вашего партнера.

#### Подробная информация о рейтинге – Процентное содержание Никеля



Рис.4 Сравнительный анализ содержания сплава Никеля

Анализ Рисунка 4: Содержание никеля в сталях вашего поставщика превышает показатели всех трех конкурентов.

Вывод: Влияние различного содержания никеля на стоимость и характеристики продукта зависит от конкретных требований и спецификации применения. Более высокое содержание никеля может обеспечивать повышенную коррозионную стойкость, но при этом влияет на цену. Поэтому, при окончательной оценке необходимо учитывать как финансовые последствия, так и технические требования к материалу.

#### Сравнение предварительных коммерческих предложений по принципу «один к одному». Инкотермс 2020.

В процессе сравнения коммерческих предложений часто возникает ситуация, когда разные поставщики указывают различные условия поставки, используя разные Инкотермс, несмотря на идентичную номенклатуру продукции. Для объективного анализа и обеспечения корректного сравнения, необходимо привести все предложения к единому знаменателю. Для этого предлагается использовать представленную ниже таблицу, которая позволяет учесть дополнительные расходы на доставку и преобразовать цены FCA (Free Carrier) к цене, доставленной на место назначения (DAP).

От / до...	Турция	Франция	Германия	Испания	Польша	США	Россия
------------	--------	---------	----------	---------	--------	-----	--------

Турция	20	80	70	90	90	180	
Франция	80	20	30	30	40	130	
Германия	70	30	20	40	30	120	130
Испания	90	30	40	20	100	120	
Польша	90	40	30	50	20	150	
США	180	130	130	120	150	50	
Россия							50
Словения	90	40	30	50	20	150	

Рисунок 5. Таблица сумматоров DAP.

Эта таблица содержит матрицу дополнительных расходов (сумматор DAP в евро за тонну), которые необходимо добавить к цене FCA в зависимости от страны происхождения и страны назначения товара. Например, доставка из Турции во Францию обойдется в 80 евро/тонну, в то время как доставка из США во Францию – в 130 евро/тонну.

Использование данной матрицы критически важно для точного сравнения цен и принятия взвешенных решений. Только после корректировки цен на основе суммарных затрат на доставку становится возможным объективное сравнение предложений, позволяющее оптимизировать закупки.

В случае работы с аустенитной сталью следует обратить особое внимание на еще один фактор: для корректного сравнения необходимо использовать единый ценовой индекс на никель. Рекомендуется использовать стандартный индекс, например, LME (London Metal Exchange), чтобы исключить возможные искажения и обеспечить справедливое сравнение. Проверьте, чтобы все участвующие поставщики использовали один и тот же индекс при подготовке предварительных коммерческих предложений.

Для стимулирования поставщиков к более выгодным предложениям, простого сравнения цен недостаточно. Необходимо применить целевую систему стимулирования, заставляющую их бороться за ваши заказы. Для этого предлагается использовать три сценария ценообразования, основанные на планируемом годовом объеме закупок нержавеющей стали. Градуированная система ценообразования с уменьшением стоимости за тонну при увеличении объема заказа стимулирует поставщиков предлагать более конкурентные цены для крупных партий.

На этапе коммуникации поставщикам предлагается пересмотреть свои предварительные коммерческие предложения в соответствии с предложенными сценариями, указав цены для каждого диапазона объемов. Пересмотренные предложения должны быть предоставлены заблаговременно, до начала первой фазы переговоров.

#### **Детали тактических переговоров – Сценарии для коммерческих предложений:**

**Сценарий 1) Годовой объем от 10 тыс. до 20 тыс. тонн (Цена действительна для этого диапазона)**

**Сценарий 2) Годовой объем от 20 тыс. до 30 тыс. тонн (Цена действительна для этого диапазона)**

**Сценарий 3) Годовой объем >30 тыс. тонн (Цена действительна для этого диапазона)**

Для полного усвоения предложенной методологии, представим процесс поэтапно, как тщательно спланированную военную операцию:

1. Первый этап: Разведка. Поставщик предоставляет предварительное коммерческое предложение (ПКП), рассчитанное на 100% закупаемого объема. Это первый шаг в получении необходимой информации, первая разведка позиций противника.

2. Второй этап: Анализ и давление. На этапе коммуникации происходит тщательный разбор ПКП. Здесь важно не только проанализировать предложение поставщика, но и продемонстрировать ему его место в конкурентном поле, сравнивая его предложение с предложениями других участников. Это не просто сравнение, а деликатный прием психологического давления, формирующий понимание реальной конкурентной ситуации.

3. Третий этап: Усиление позиций. На этом этапе поставщику предлагается пересмотреть свое предложение, учитывая три заранее определенных сценария объемов закупок. Это направленный удар, заставляющий поставщика работать на ваших условиях и предлагать более выгодные цены.

Далее следует подтверждение основных условий и обязательств всех сторон в рамках предложенной процедуры. Это не просто формулировка правил, а юридически обязательное подкрепление ваших переговорных позиций.

Общие условия: Действующие рамочные договоры остаются в силе, включая:

- Стандартное соглашение.
- Соглашение об управлении качеством.
- Соглашение о логистике.

Обязательства в рамках тактических переговоров:

- Строгое соблюдение установленного процесса переговоров – это не просто рекомендация, а обязательное условие.

- Все предложения и цены остаются в силе, за исключением случаев их улучшения (снижения цен) в ходе переговоров. Это важный элемент для контроля процесса и исключения манипуляций.

- Все сделанные или принятые предложения имеют юридическую силу и являются основанием для заключения контракта на указанных условиях.

- Производственные мощности, заявленные победившим поставщиком (см. сценарий 3), являются обязательными для обеспечения поставок на весь контрактный период. Это гарантия стабильности и предотвращение рисков срыва поставок.

Такой подход обеспечивает жесткий контроль над процессом, минимализирует риски и максимизирует выгоду, превращая переговоры из хаотичного процесса в точно спланированную операцию по достижению коммерческих целей.

### **3. Система поощрений (бонусов) и штрафов:**

Система поощрений и штрафов – это не просто механизм финансового стимулирования, а инструмент точного управления поставщиками, позволяющий максимизировать выгоду и минимизировать риски. Центральным элементом этой системы является понятие совокупной (общей) стоимости владения (Total Cost of Ownership – TCO). TCO – это не просто цена товара, а всеобъемлющая оценка всех расходов, связанных с приобретением, эксплуатацией и утилизацией актива на протяжении всего его жизненного цикла.

Представьте себе приобретение автомобиля. Вы платите не только за саму машину, но и за налоги, страховку, техническое обслуживание, топливо и др. То же самое относится и к закупкам в бизнесе. Не поддавайтесь искушению низких цен без учета всех сопутствующих расходов. Только всесторонний анализ TCO позволяет принять действительно взвешенное решение.

**Система бонусов** направлена на стимулирование поставщиков к повышению эффективности и снижению TCO. Это мощный инструмент для достижения взаимовыгодного сотрудничества.

**Система штрафов**, напротив, служит для предотвращения невыполнения обязательств и снижения рисков, связанных с некачественной продукцией или нарушением сроков поставок. Важно понять, что это не просто кнуты и пряники, а инструменты точного управления, позволяющие достичь компромисса между ценой и качеством, между краткосрочной выгодой и долгосрочными отношениями.



Расчет бонусов и штрафов основан на монетизации ключевых показателей эффективности поставщиков, таких как качество продукции, эффективность управления цепочками поставок, своевременность поставок и др. В данной статье хочу представить вам общую концепцию системы. Подробный расчет бонусов и штрафов – это отдельная научная задача, и более глубокий анализ этих вопросов будет представлен в других публикациях, где мы рассмотрим практические примеры применения данной системы с различными весовыми коэффициентами. Это не просто формула, а целая система управления, требующая тщательного продумывания и индивидуального подхода.

В сердце системы бонусов и штрафов лежит использование двух ключевых понятий цены:

**Трансферная цена:** Это базовая цена, указанная поставщиком в его коммерческом предложении. Это исходная точка нашего анализа, первый шаг на пути к окончательному решению.

**Цена сравнения:** Это не просто цена, а многомерный индикатор, учитывающий совокупную стоимость владения (ТСО). Именно цена сравнения служит основой для принятия окончательного решения о заключении контракта. Она рассчитывается с учетом трансферной цены и дополнительных факторов, таких как стоимость доставки (сумматор DAP, подробно рассмотренный в предыдущем разделе). Если трансферная цена уже включает стоимость доставки (DAP), то сумматор DAP не учитывается.

## В) Система поощрений (бонусов) и штрафов (1/2)



Рис.6 Система поощрений (бонусов) и штрафов 1/2

Рисунок 5 наглядно иллюстрирует принцип работы системы. Как видно, победителем становится поставщик с наименьшей ценой сравнения. Важно понимать, что цена сравнения – это не просто сумма цифр, а результат многофакторного анализа, учитывающего как первоначальное коммерческое предложение, так и корректировки, основанные на системе поощрений и штрафов. Это инновационный подход, позволяющий принять решение, основанное не только на низкой цене, но и на общей стоимости владения товаром в долгосрочной перспективе. Этот подход гарантирует максимальную выгоду для заказчика и стимулирует поставщиков к повышению качества и эффективности своей работы. Это не просто выбор самого дешевого поставщика, а стратегическое решение, направленное на долгосрочное сотрудничество и взаимовыгодное партнерство.



Для более глубокого понимания принципов работы системы поощрений и штрафов, рассмотрим конкретный пример, иллюстрированный на рисунке 6. Этот рисунок – не просто график, а наглядное пособие, демонстрирующее взаимодействие трансферной цены, бонусов, штрафов и окончательной цены сравнения.

### В) Система поощрений (бонусов) и штрафов (2/2)

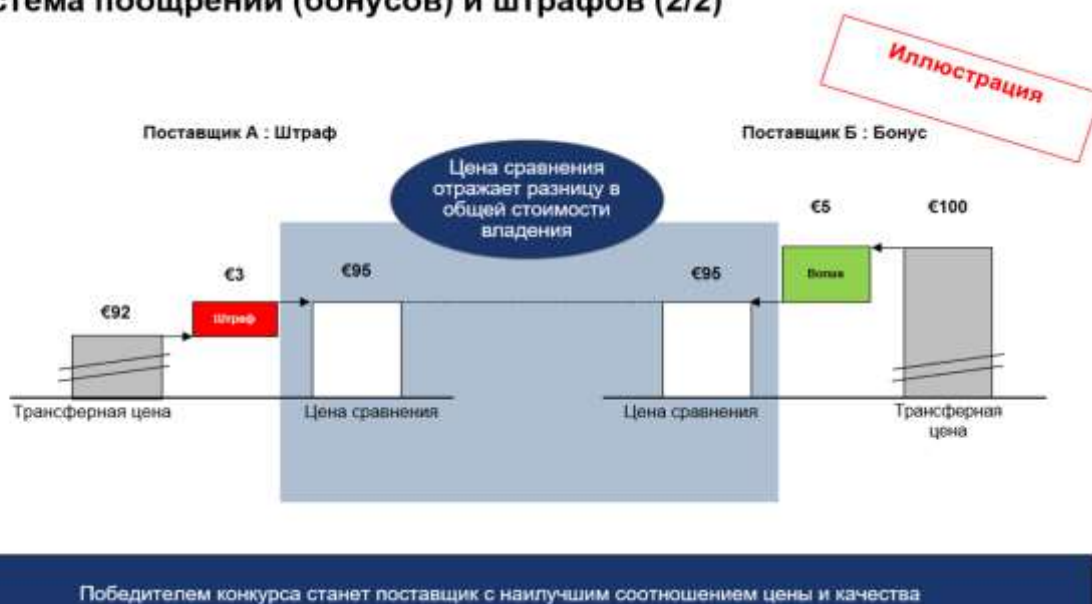


Рис.7 Система поощрений (бонусов) и штрафов 2/2

Анализ рисунка 6: Рассмотрим два гипотетических поставщика, А и Б. Трансферная цена (базовая цена из предварительного коммерческого предложения) поставщика А составляет 92 евро. Однако, в случае неудовлетворительного качества или нарушения контрактных обязательств, к нему применяется штраф в размере 3 евро, в результате чего его цена сравнения возрастает до 95 евро. Поставщик Б имеет более высокую трансферную цену – 95 евро. Однако, благодаря высокой эффективности (отличное качество, бесперебойные поставки), к нему применяется бонус в размере 5 евро, снижающий его цену сравнения до 90 евро.

Вывод: Как видно из примера, поставщик Б, несмотря на более высокую начальную цену, выигрывает благодаря системе поощрений. Это наглядно демонстрирует приоритет совокупной стоимости владения перед простым сравнением базовых цен. Система поощрений и штрафов – это не просто инструмент для достижения краткосрочной экономии, а стратегический механизм для стимулирования поставщиков к повышению качества продукции и эффективности работы, что в итоге приводит к долгосрочному успеху и взаимовыгодному партнерству. Это не просто рыночная игра, а тщательно спланированная операция, где каждый ход продуман и направлен на достижение стратегических целей.

После проведения детальных расчетов, когда «хорошие» и «плохие» показатели деятельности поставщика переводятся в конкретные финансовые стимулы бонусы и штрафы, наступает этап информирования его о результатах этой тщательной аналитической работы.

Каждому поставщику присваивается индивидуальный балл, отражающий результаты анализа бонусов и штрафных санкций – это своего рода индикатор его текущей эффективности и надежности. Этот балл, действующий как интегрированный индекс объективной оценки, становится важным звеном в управлении взаимоотношениями с поставщиками.



стратегия обеспечивает дифференциацию поставщиков на основе их ответов и предложений, приводя к их ранжированию на более высоком уровне.

Заслуживает внимания, что при присвоении поставщику места в соответствующем рейтинге, эта информация остается конфиденциальной. Поставщикам сообщается лишь о прохождении во вторую фазу тактических переговоров. Такой метод конфиденциальности позволяет сохранить стратегическую неопределенность и конкурентное равновесие, минимизируя риски раскрытия информации и влияния на деловую репутацию.

Эта система способствует поддержанию созданной здоровой конкурсной среды, где поставщики стимулируются к постоянному улучшению своих предложений и адаптации к требованиям компании. В результате, такая тактика создает условия для достижения оптимальных решений как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, что соответствует стратегическим целям организации.

## Фаза II Д) Тактические переговоры – Фаза II



Рис.10 Тактические переговоры – Фаза II

Этот этап является критически важным в контексте тактических переговоров и осуществляется через индивидуальные эксклюзивные переговоры с поставщиками, начиная с того, кто занимает наивысшую позицию в рейтинге. Основная цель заключается в достижении соглашения по ценам и другим ключевым условиям посредством предложения эксклюзивной сделки, которая будет выгодна как покупателю, так и поставщику.

В случае отказа со стороны поставщика, компания может запросить встречное предложение, что позволяет сохранить гибкость в процессе переговоров. Если же и это не приведет к желаемым условиям, покупатель переходит к переговорам со следующим по рейтингу поставщиком. Важно отметить, что на этом этапе каждый поставщик может получить максимум два предложения от покупателя, что открывает пространство для креативных решений и предлагает условия для оптимизации взаимовыгодного сотрудничества.

## Фаза III

С завершением первых двух фаз ранжирования и эксклюзивных переговоров наступает Фаза III, отвечающая за распределение оставшихся объемов закупок. Этот этап, обозначенный как третий, преимущественно выполняется в электронном формате, что

позволяет сократить временные затраты и обеспечить максимальную прозрачность в процессе.

Все квалифицированные поставщики получают уведомление о сценариях, присвоенных им в результате предыдущих этапов, в то время как для тех участников, которые еще не получили сценарии, предоставляется возможность представить свои окончательные коммерческие предложения. Решение о выборе сценариев для каждого поставщика основывается на наиболее выгодных коммерческих предложениях, полученных ранее.

После завершения всех обсуждений и согласований, поставщики будут проинформированы о финальных результатах распределения, как только все сценарии будут окончательно назначены. По итогам Фазы III, все оставшиеся объемы закупок будут распределены между участниками, что гарантирует эффективное использование ресурсов компании.

В заключение, в эту фазу включаются четкие временные рамки: устанавливаются дата и время уведомления поставщиков о оставшихся сценариях, а также крайний срок подачи окончательных коммерческих предложений. Таким образом, Фаза III не только завершает процесс распределения ресурсов, но и обеспечивает ясность и открытость для всех участников, выставляя рамки и правила взаимодействия в рамках данной инициативы.

#### Д) Тактические переговоры – Фаза III



Рис.11 Тактические переговоры – Фаза III

#### 5. Заключительная информация

В представленном исследовании разработана и апробирована новая методология ведения тактических переговоров с поставщиками нержавеющей стали, ориентированная на оптимизацию процесса закупок и повышение эффективности бизнеса. В отличие от традиционных подходов, методология фокусируется на концепции совокупной стоимости владения (ТСО), учитывая не только цену товара, но и все сопутствующие расходы, связанные с его приобретением, эксплуатацией и утилизацией.

Ключевым элементом методологии является многоступенчатый подход, включающий три фазы: 1) ранжирование поставщиков на основе предварительных коммерческих предложений (ПКП); 2) индивидуальные эксклюзивные переговоры с лидерами рейтинга, с применением стратегии предложения эксклюзивных сделок и возможности запроса встречных предложений; и 3) распределение оставшихся объемов закупок в электронном формате на основе окончательных коммерческих предложений, учитывающих результаты предыдущих этапов.

Инновационным элементом является применение системы поощрений (бонусов) и штрафов, тесно связанной с ТСО. Эта система, использующая понятие «цены сравнения», служит не только инструментом финансового стимулирования, но и эффективным механизмом управления взаимоотношениями с поставщиками, способствуя повышению качества продукции, оптимизации логистики, и соблюдению сроков поставок. Градуированная система ценообразования в зависимости от объемов закупок дополнительно стимулирует поставщиков к предоставлению более выгодных предложений.

Методология исследования базируется на сравнительном анализе коммерческих предложений, с применением визуализации данных для наглядной демонстрации преимуществ и недостатков различных предложений. Результаты исследования демонстрируют эффективность предложенной методики в снижении ТСО и повышении конкурентоспособности. Полученные результаты подтверждают положительную корреляцию между применением системы бонусов и штрафов и улучшением показателей качества продукции и эффективности цепочки поставок.

Предложенная методология, несмотря на специфику исследуемого рынка (закупки нержавеющей стали), обладает универсальным характером и может быть адаптирована к различным отраслям и видам товаров, способствуя достижению максимальной коммерческой эффективности в долгосрочной перспективе, благодаря формированию прочных и взаимовыгодных отношений с поставщиками. Будущие исследования могут быть направлены на дальнейшее совершенствование методики, включая детальную разработку и апробацию системы бонусов и штрафов, а также адаптацию методологии к различным отраслям и видам товаров.

#### **Список источников**

1. Томпсон, Л. (2000). Сознание и сердце переговорщика. Второе издание. Аппер-Седл-Ривер, Нью-Джерси, США: Издательство Прентис Холл Пресс, 3-4
2. Киссинджер, Г. (1969). Управлять силой. Архитектор нового мирового порядка рассказывает. Издательство W.W. Norton, Нью-Йорк, 212
3. Шеллинг, Т.С. (1980) Стратегия конфликтов. Издательство Гарвардского университета, Кембридж, Массачусетс, США. 5
4. Мериам-Вебстер Словарь (1994) Маккормик, Б.Б., Джон Ф. Кеннеди, 25 Самых сложных тактик ведения боя. 16
5. Патнэм, Л. Л. и Фуллер, Р. П. (2014). Переломные моменты и переговоры: случай забастовки писателей в 2007-2008 годах. Исследование по переговорам и управлению конфликтами, 7(3), 188-212
6. Нарасимхан, С. Тактика ведения конкурентных переговоров и категория «Портфолио Кралича». Журнал «Система управления цепочками поставок» (2016) том 5, выпуск 3, 2-3
7. Дракман, Д., (1997). Ведение переговоров в международном контексте, миротворчество в Международный конфликт: методы и приемы. Вашингтон, Округ Колумбия: Издательство Института мира США, 81-124
8. Зартман И. В.(1974). Политический анализ переговоров: как, кто, что и когда получает. Мировая политика, 385
9. Бахарах С. и Лоулер Э. (1981). Сила и тактика ведения переговоров. Промышленность и трудовые ресурсы. Обзор отношений,.34 (2), 219-233
10. Снайдер Г.Х. и Дизинг П. (1977). Переговоры о конфликте между странами: принятие решений и структура системы в условиях международных кризисов. Издательство Принстонского университета, Принстон, США. 4-19
11. Николсон, Х. (1964). Дипломатия. Издательство Оксфордского университета, Нью-Йорк, США, 8-23.
12. Зартман У. И., Лакс, Д.А. и Себениус, Дж.К., 1986. Менеджер как переговорщик.

Свободная пресса, Нью-Йорк, 16-20.

13. Де Кальер, Ф. (1716). О способах ведения переговоров с князьями.

14. Левицки Р.Дж., Барри Б., Сондерс Д.М. и Джон М.У. (2003). Переговоры. 4-е издание Макгроу-Хилл/Ирвин, 3-60.

15. Уолтон Р.Э. и Маккерси Р.Б. (1965). Поведенческая теория трудовых переговоров: Анализ системы социального взаимодействия. Макгроу-Хилл, Нью-Йорк, США, 2-23.

16. Зартман У. И. и Берман М. Р. (1982). «Практический переговорщик». Издательство Йельского Университета. Нью-Хейвен, Коннектикут, США, 4-43.

17. Вондвосен, М. (2006). Переговоры: Концептуальная записка, Журнал деловой. Рим, Италия. 7-60.

18. Альфредсон Т., Кунгу А. (2018) «Теория и практика ведения переговоров: обзор литературы». ФАО, Рим, Италия, 6-17.

19. Левицки, Р. Дж. и Робинсон, Р. Дж. (1998). Этическая и неэтичная тактика ведения переговоров: Эмпирическое исследование. Журнал деловой этики, 17 (6), 665-682.

#### **Сведения об авторе**

**Коверзнев Артем Николаевич**, сотрудник, Департамент закупок, глобальный категорийный менеджер, ООО БСХ Бытовые Приборы, г. Санкт-Петербург, Россия

#### **Information about the author**

**Koverznev Artem Nikolaevich**, Employee, Procurement Department, Global Category Manager, BSH Household Appliances LLC, St. Petersburg, Russia