

V.V. Tkach

CONTRACT STRATEGY OF MANAGING SUPPLY CHAINS

Vladimir Tkach – senior lecturer, the Department of Commerce and Merchandising, St. Petersburg State University of Economics, PhD in Engineering, associate professor, St. Petersburg; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

We consider specific features of conceptual approach to contract strategy of supply chain management. We characterize the multifold policy of a focus company determining the essence of the strategy in question. We also substantiate the place of the strategy in integrated supply planning as well as the requirements to its results.

Keywords: contract; coordination; market power; strategy; sustainability; supply chains; economic recession; expertise.

В.В. Ткач

КОНТРАКТНАЯ СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Владимир Владимирович Ткач – доцент кафедры торгового дела и товароведения, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», кандидат технических наук, доцент, г. Санкт-Петербург; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

В статье рассмотрены особенности концептуального представления о контрактной стратегии управления цепями поставок. Охарактеризована многоаспектность политики фокусной компании, определяющей содержание такой стратегии. Также автор обосновано место этой стратегии в интегрированном планировании поставок и требования к ее результатам.

Ключевые слова: контракт; координация; рыночная власть; стратегия; устойчивость; цепи поставок; экономическая рецессия; экспертиза.

Управление цепями поставок как новый подход к оптимизации ограниченных ресурсов предприятий в новых условиях конкуренции, отличительной чертой которой выступает экономическая состоятельность объединений предпринимательских структур, давно завоевал признание. Однако в условиях экономической рецессии возрастает осознание того, что методологические основы такого управления нуждаются в обогащении [8; 9]. В первую очередь, этот вывод касается механизма интеграции, обеспечивающего сохранение экономико-финансового равновесия в цепях поставок и достижение ими устойчивых конкурентных преимуществ, так как именно от него зависит функционирование подобных множественных организационных структур как единого целого [2;

3; 4]. В теории управления цепями поставок такая интеграция рассматривается в контексте обеспечения операционной гибкости с учетом внешних взаимодействий [1. С. 445]. Достижение этой цели требует идентификации пространственно-временных зависимостей логистических процессов, выполняемых участниками цепей поставок, и их трансформации в требования к общей логистической инфраструктуре, что объективно смещает акцент в пользу рационализации товародвижения. Однако с позиции институциональной теории цепи поставок интегрируются потоком прав собственности на товар, который протекает через «канал логистических контрактов, т.е. договоров поставок», а не материальным потоком, как это принято часто считать. Конфигу-

рации потоков таких прав и материальных потоков могут различаться. В 1-м случае опорными точками выступают участники контрактации (логистической цепи). Границы и направленность перемещений прав собственности фиксируются в договорах поставки (они не обязательно определяются полной траекторией физического перемещения материальных ресурсов). Во 2-м случае в качестве таких точек выступают логистические мощности (терминалы, склады и др., в том числе принадлежащие участникам контрактации), связанные транспортными коммуникациями, т.е. транспортно-складская инфраструктура цепей поставок. Это означает, что в рамках управления цепями поставок целесообразно выделять составляющую, формой институализации которой должна стать контрактная стратегия, прерогатива разработки которой принадлежит фокусной компании (субъекту управления, имеющему рыночную власть).

Концептуальной основой контрактной стратегии управления цепями поставок следует считать гипотезу об обеспечении эволюционного равновесия в системе хозяйственных связей фокусной компании за счет параметрической и временной структуризации договоров поставок на основе глобальных и локальных критериев оптимизации логистических взаимодействий [7]. Содержание этой стратегии, т.е. правил контрактации организационно-экономических отношений в цепях поставок, определяет политика, которую харак-

теризует рис. 1. Она является многоаспектной и устанавливает запреты и разрешения на действия логистического менеджмента, т.е. предписания или нормы управления цепями поставок. Целью такой политики следует считать превентивную «юстировку», т.е. настройку процессов в логистической операционной деятельности (снабженческо-сбытовой) в цепях поставок еще до их проектирования и реализации. Такой подход не только задаст желательную процессную направленность в цепях поставок [11] – он позволит предотвратить потери, в том числе времени, и повысить ценность результатов логистических процессов, что важно для реализации политики ориентации на клиента [5; 6; 10].

Конкретизация иерархической структуры рассматриваемой политики, по нашему мнению, должна стать предметом самостоятельного исследования. В его рамках необходимо учитывать ряд положений. Во-первых, логистический сервис в ряде отраслей является ведущей компонентой обслуживания потребителей и поэтому подлежит нормированию. Во-вторых, политика закупок (составляющая политики снабжения, на рис. 1 не выделена) напрямую не определяется альтернативными моделями управления запасами. Предметное содержание последних составляет поиск «технических» решений о доведении уровня запасов до начального уровня, т.е. о восполнении запасов. Закупка же является актом товарного обме-



Рис. 1. Политика управления цепями поставок

на. В рамках ее планирования необходимо учитывать, в том числе, вариативность способов размещения заказов на поставки и обосновывать оптимальную последовательность заключения договоров поставки (установления хозяйственных связей). В-третьих, управление логистическими рисками в цепях поставок должно выстраиваться на основе системного подхода, что предопределяет потребность в выработке соответствующей политики (рис. 1). В-четвертых, учетно-договорная политика должна способствовать институционализации нормирования параметров всех видов потоков (материальных и др.), целью которой выступает унификация и стандартизация логистических операций в цепях поставок. Она должна разрабатываться с учетом стандартов ISO, реализация которых создает предпосылки для эффективного сетевого взаимодействия предприятий. В-пятых, контрактная политика призвана обеспечить согласованность (единство) договорных норм, регламентирующих логистические взаимодействия сторон. Она должна включать предписания, определяющие нормы: 1) координации организационно-экономических отношений в цепях поставок (функциональных циклов логистики); 2) логистической экспертизы договоров поставок; 3) кон-

трактной системы фокусной компании (системы размещения и исполнения заказов на поставку). Место контрактной стратегии управления цепями поставок в их интегрированном планировании характеризует блок А3 на диаграмме SADT (рис. 2).

Результатом выполнения функций блока А3 должны стать проекты частных договоров поставок, условия которых будут упорядочены на основе системного подхода к управлению всем множеством контрактов как единым целым. Каждый такой проект должен сопровождаться рекомендациями к их заключению с учетом необходимых дат и возможного перехода к альтернативным вариантам соглашений с учетом транзакционных и контрактных рисков. Реализация этих проектов должна обеспечить ритмичность и равномерность поставок, гибкость логистической операционной деятельности и гарантировать устойчивость цепей поставок в условиях нестабильной внешней среды. Взаимодействия в цепях поставок являются динамическим процессом, поэтому контрактная стратегия должна предусматривать правила, определяющие условия пересмотра договорных отношений с логистическими партнерами, отказа от них и установления их с новыми контрагентами.



Рис. 2. Интегрированное планирование цепей поставок

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж.* Логистика: интегрированная цепь поставок / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2001. 640 с.
2. *Ткач В.В.* Общие условия устойчивости цепей поставок // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». 2011. Вып. 17. № 8(225). С. 173–177.
3. *Ткач В.В.* Проблемы моделирования цепей поставок // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». 2010. Вып. 16. № 39(215). С. 106–110.
4. *Ткач В.В.* Проблемы обеспечения надежности плана поставок // Экономика и управление (г. Санкт-Петербург). 2012. № 1 (75). С. 73–77.
5. *Ткач В.В.* Сервисные приоритеты управления логистическими цепями // Журнал правовых и экономических исследований. Journal of Legal and Economic Studies. 2013. № 3. С. 110–113.
6. *Ткач В.В.* Учет фактора лояльности потребителя и поставщика в планировании поставок в логистических цепях // РИСК. 2012. № 2. С. 77–80.
7. *Ткач В.В.* Элементы контрактной стратегии управления цепями поставок // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. 2012. № 5(156). С. 147–151.
8. *Ткач В.В., Воробьева О.А.* Коммерческие переговоры как средство обеспечения надежности интегрированного плана поставок // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2017. № 4. С. 5–11.
9. *Ткач В.В., Воробьева О.А.* Трансакционные ограничения интегрированного планирования поставок // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2017. № 3. С. 40–46.
10. *Ткач В.В., Клунко А.Н.* Логистические приоритеты управления снабженческо-сбытовой деятельностью // Аудит и финансовый анализ. 2016. № 6. С. 295–298.
11. *Шатт Дж.Г.* Управление товарным потоком: рук. по оптимизации логистических цепочек / пер. с англ. С.В. Кривошеин; науч. ред. А.Н. Тарашкевич. Минск: Гревцов Паблицер, 2008. 352 с.