

**МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С КОНТРАГЕНТАМИ:
СТРУКТУРНЫЙ БАЗИС И ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

Хаджинова Еена Викторовна, доцент кафедры финансы и банковское дело, к.н., доцент, ГБУЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь, Украина

Khadzhyanova Olena, PhD in Economics, Finance and banking Department Associate Professor Economics Faculty, State Higher Educational Institution «Priazovskyi State Technical University», Mariupol, Ukraine

Khadzhyanova O. V. Mechanism of contractor relationship management: structural basis and behavioral aspects

The improving of the mechanism of relationship management with contractors is aimed at ensuring the greatest possible efficiency and effectiveness of business processes. Its reconfiguration is carried out in case of structural changes in marketing environment and displays a high level of uncertainty in the interaction with contractors (their behavior), which leads to unacceptable loss of economic benefits and costs of additional time and resources. This is the definition of structural and behavioral prerequisites for building and reconfiguration of such a management tool for industrial enterprises that to this article is devoted to.

The article deals with the specifics of relationships and structure of contractual relations with contractors, where the level of behavioral uncertainty is very important. The quality control is characterized by the ability of companies to reduce uncertainty. The key methods of analysis and decision-making mechanism of relationship management contractors are methods of risk analysis and strategies development to respond to them. Such analyses are determined to prepare options for interaction counterparties and scenario analysis of selected elements influence on the effectiveness of their relationship, which shows the feasibility of the choice of one or another variant.

The article prives that the criterion for the choice of interaction forms and contractual relationships with counterparties should be considered as a minimum of transaction costs at reasonable positions on condition of reaching a compromise in conflict situations.

Хаджинова Е.В. Механизм управления отношениями с контрагентами: структурный базис и поведенческие аспекты

Совершенствование механизма управления отношениями с контрагентами нацелено на обеспечение как можно большей результативности и эффективности бизнес-процессов. Его реконфигурация осуществляется в случае структурных изменений в маркетинговой среде и проявления высокого уровня неопределенности во взаимодействии с контрагентами (их поведении), что обуславливает недопустимые потери экономической выгоды и дополнительные затраты времени и ресурсов. Именно определению структурных и поведенческих предпосылок к построению и реконфигурации такого управленческого механизма для промышленного предприятия посвящена данная статья.

В статье рассматривается специфика связей и структура договорных отношений с контрагентами, где важное место занимает уровень поведенческой неопределенности. Качество управления характеризуется способностью предприятий снижать неопределенность. К ключевым методам анализа и принятия решений в механизме управления отношениями с контрагентами относятся методы анализа рисков и разработки стратегий реагирования на них. Подобные виды анализа предназначены для подготовки вариантов взаимодействия контрагентов и проведения сценарного анализа влияния отобранных элементов на результативность их отношений, что свидетельствует о целесообразности выбора того или иного варианта.

В статье обосновано, что критерием выбора форм взаимодействия и договорных отношений с контрагентами следует считать минимум транзакционных издержек по доступным позициям при условии достижения компромисса по конфликтным ситуациям.

Хаджинова О.В. Механізм управління відносинами з контрагентами: структурний базис і поведінкові аспекти

Удосконалення механізму управління відносинами з контрагентами націлено на забезпечення якомога більшої результативності та ефективності бізнес-процесів. Його реконфігурація здійснюється у разі структурних змін в маркетинговому середовищі і прояви високого рівня невизначеності у взаємодії з контрагентами (їх поведінці), що обумовлює неприпустимі втрати економічної вигоди і додаткові витрати часу і ресурсів. Саме визначенню структурних і поведінкових передумов до побудови та реконфігурації такого управлінського механізму для промислового підприємства присвячена ця стаття.

У статті розглядається специфіка зв'язків і структура договірних відносин з контрагентами, де важливе місце займає рівень поведінкової невизначеності. Якість управління характеризується здатністю підприємств знижувати невизначеність. До ключових методам аналізу і прийняття рішень у механізмі управління відносинами з контрагентами відносяться методи аналізу ризиків та розробки стратегій реагування на них. Подібні види аналізу призначені для підготовки варіантів взаємодії контрагентів та проведення сценарного аналізу впливу відібраних елементів на результативність їх відносин, що свідчить про доцільність вибору того чи іншого варіанта.

У статті обґрунтовано, що критерієм вибору форм взаємодії і договірних відносин з контрагентами слід вважати мінімум трансакційних витрат за доступними позиціями за умови досягнення компромісу з конфліктних ситуацій.

Постановка проблеми. В современных экономических условиях, характеризующихся глобальной трансформацией отношений между предприятиями под влиянием процессов интеграции капитала и бизнеса, интенсивной миграции трудовых ресурсов, расширения возможностей и способов специализации и межфирменной кооперации, распространения информационных технологий и средств электронной коммерции, отечественные предприятия испытывают потребность не только в адаптации мирового опыта управления бизнесом и устранении разрыва от принятых стандартов, но и в разработке новых передовых способов повышения их рыночного статуса и эффективности взаимодействия с контрагентами.

Целью данной статьи является уточнение предпосылок к созданию и реконфигурации механизма управления отношениями промышленного предприятия с контрагентами посредством определения его структурного базиса и идентификации важных поведенческих аспектов.

Результаты исследования. Однако решение данной проблемы осуществляется крайне медленно и бессистемно. Так, по показателям затрат на исследования и разработки Украина в разы уступает странам Европейского Союза (рис. 1). Во многом это объясняется большими приоритетами таких проблем, как изношенность основных фондов, убыточность основной деятельности, отсутствие собственных резервов для обеспечения развития предприятия и т.д. (табл. 1). Тем не менее, в случае неэффективных отношений с контрагентами разрешение этих проблем становится затруднительным, замедляется и, в конце концов, может не иметь успеха.

Вопросам разработки механизмов управления договорными отношениями с контрагентами посвящены работы отечественных и зарубежных ученых, в частности [1-4, 6, 9]. В то же время дискуссионными остаются вопросы модификации данных управленческих механизмов с точки зрения адаптации к изменчивому деловому окружению с учетом неопределенности поведения контрагентов. Существенное влияние на эти научно-практические вопросы оказывают современные подходы к организации взаимодействия крупного и малого бизнеса, а также межфирменной кооперации в интегрированных структурах бизнеса и предпринимательских сетях.

Эмпирический, онтологический и морфологический анализы взаимодействия контрагентов дают обобщенное формальное описание и системообразующие элементы. Сюда относится и морфологическая классификация отношений контрагентов, признаками которой выступают [2]:

- время – дискретные, краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные;
- обеспечение обязательств – автоматические, формальные и неформальные;
- контрактное право – классические, неоклассические и отношенческие;
- персонификация – личные и безличные;
- зависимость (привязанность) контрагента – ресурсная, индивидуальная, смешанная;
- степень зависимости;
- территориальная близость/удаленность и т.д.

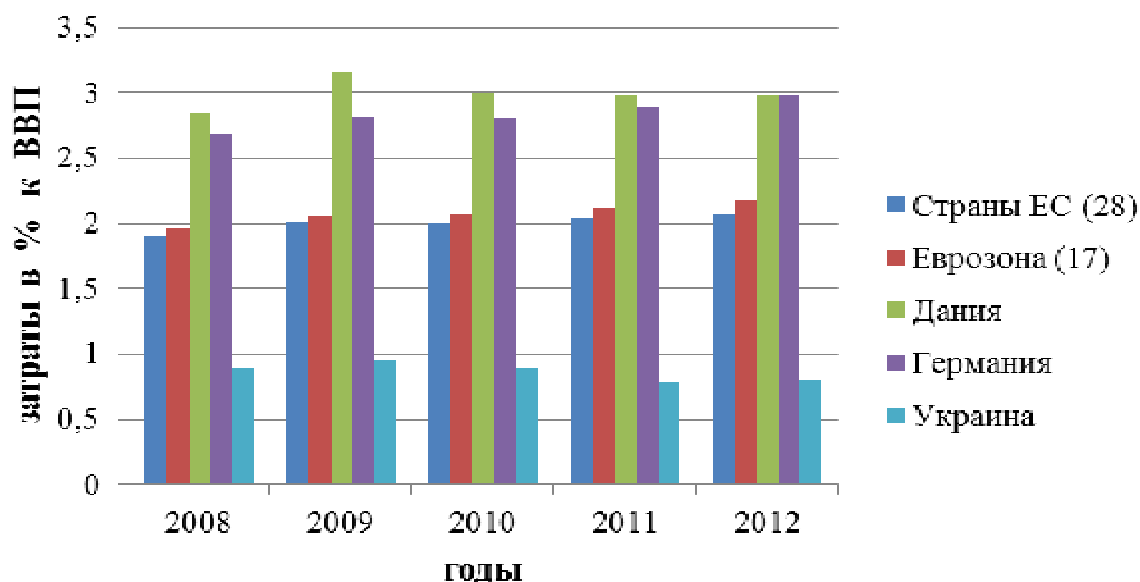


Рис. 1. Сопоставление динамики затрат на исследование и развитие в странах ЕС и Украине за период 2008-2012 гг. (по данным [5, 11]).

Таблица 1

Результаты деятельности промышленных предприятий в Украине (по данным [7, 8, 10])

Показатели	2010	2011	2012	2013	6 мес. 2014
Объемы реализованной продукции (товаров, услуг), млн. грн.	792899	1008313	1014907	1006281	575806,9
Индексы производства	111,2	108	99,5	95,7	95,3
Чистая прибыль (убыток), млн. грн.	11594,7	31961,6	2592,4	3670,6	-71872,7

Подобные виды анализа предназначены для подготовки вариантов взаимодействия контрагентов и проведения сценарного анализа влияния отобранных элементов (категорий) на результативность их отношений, что, в конечном итоге, свидетельствует о целесообразности выбора того или иного варианта. Отметим, что в совокупности признаков выделяется одна часть, которая отображает структуру взаимодействия контрагентов, а вторая – их поведение относительно друг друга при определенных обстоятельствах.

Множество контрагентов, с которыми предприятие имеет договорные отношения касательно обмена товарно-материальными ценностями, представляет собой главную компоненту маркетинговой среды [3].

Регулирование договорных отношений, особенно долгосрочных, нацелено на предотвращение рисков событий и понижение уровня неопределенности маркетинговой среды. Если же контактирование предприятия с контрагентом ограничено во времени коротким сроком (например, реализуется одноразовая сделка) и (или) не предполагает условий высокого риска и неопределенности, то такие отношения не требуют проектирования механизма их регулирования.

Следовательно, множество контрагентов, как структурная компонента маркетинговой среды, дифференцируется по признаку специфики контактирования и договорных отношений на следующие частные компоненты:

ЧКМС-1 – подмножество контрагентов, характеризующееся заключением эпизодических (разовых) сделок или договоров без настройки механизмов регулирования отношений с ними;

ЧКМС-2 – подмножество контрагентов, с которыми устанавливаются договорные отношения касательно обмена товарно-материальных ценностей, как правило в долгосрочной перспективе на основе механизмов регулирования;

ЧКМС-3 – подмножество контрагентов, взаимодействие с которыми происходит на основе механизма координации. Это означает, что предприятия входят в состав корпоративной структуры и имеют ограниченную автономность в вопросах управления своей деятельностью.

Элементы из одного подмножества могут принадлежать к разным классам (группам), выделенным по тому или иному признаку. В частности, в одно и то же подмножество могут входить предприятия, относящиеся к крупному, среднему и малому бизнесу. Далее перейдем к видам связей, которые устанавливаются между предприятиями с учетом выделенных выше частных компонент маркетинговой среды [3].

Первый вид – это договорные связи, возникающие в случае заключения независимыми предприятиями договоров на обмен товарно-материальными ценностями или подрядные работы (в том числе аутсорсинг и франчайзинг).

Второй – договорные связи с дополнительным соглашением по регулированию отношений в рамках цепи поставок или проекта.

Третий – институциональные связи 1-го рода, которые подразумевают обладание предприятием доли акций контрагента, предоставляющей ему определенные преференции в принятии управленческих решений на общем собрании контрагента.

Четвертый – институциональные связи 2-го рода, которые помимо возможностей при связях 1-го рода позволяют предприятию более активно принимать участие в управленческом процессе контрагента.

И, наконец, пятый вид – это корпоративные связи, при которых предприятие и его контрагент следуют договорной схеме, исходящей от центра корпоративной структуры.

В подготовке договорных отношений кроме предприятия и его контрагента могут участвовать их представители, действующие от их или своего имени, брокеры (на товарных и фондовых биржах), комиссии по тендерам и аукционам и другие организации, способные организовывать конкурс на заключение договора.

Немаловажными предпосылками к проектированию и внедрению механизмов управления договорными отношениями выступает организационная структура предприятия и формы взаимодействия предприятий между собой, которые в общем виде сведены к следующим: иерархическое, гибридное (модульное, отношенческое, кэптивное) и рыночное. Сравнительными характеристиками механизмов управления договорными отношениями выбираются частота транзакций, специфичность активов и уровень неопределенности в рамках межфирменной кооперации [1].

Перечисленные элементы маркетинговой среды предприятия, а также их группировка (классификация) по таким признакам, как типы контрагентов, специфика контактирования и договорных отношений, виды связей между предприятием и субъектами маркетинговой среды, образуют структурный и поведенческий базисы для механизма управления отношениями промышленного предприятия с контрагентами (рис. 2).

Пользуясь данным базисом, менеджмент предприятия осуществляет подготовку таких функциональных областей в управлении отношениями с контрагентами, как: выбор контрагентов; установление контактов с ними; формирование договорных отношений; выработка стратегий взаимодействия; регулирование и координация отношений; совершенствование “сквозных” бизнес-процессов; поддержка совместных проектов и т.п.

Подготовка упомянутых выше функциональных областей тесно требует выполнения ряда заданий по информационному и юридическому обеспечению. В особых случаях могут требоваться локальные организационные преобразования. Более масштабные меры по реорганизации предприятий характерны для институциональных связей. В зависимости от глубины таких связей предприятию может быть разрешено вносить свое имущество в уставной капитал контрагента, приобретать доли, вносить изменения в устав, создавать на базе контрагента аффилированное юридическое лицо.

Регулирование и координация отношений предприятия с поставщиками, заказчиками, подрядчиками и другими организациями в рамках движения товарно-материальных ценностей, выполнения технических проектов, оказания услуг, разработки и/или внедрения инновационных технологий и других мероприятий ориентировано на поддержание согласованных и взаимовыгодных отношений в долгосрочной перспективе.

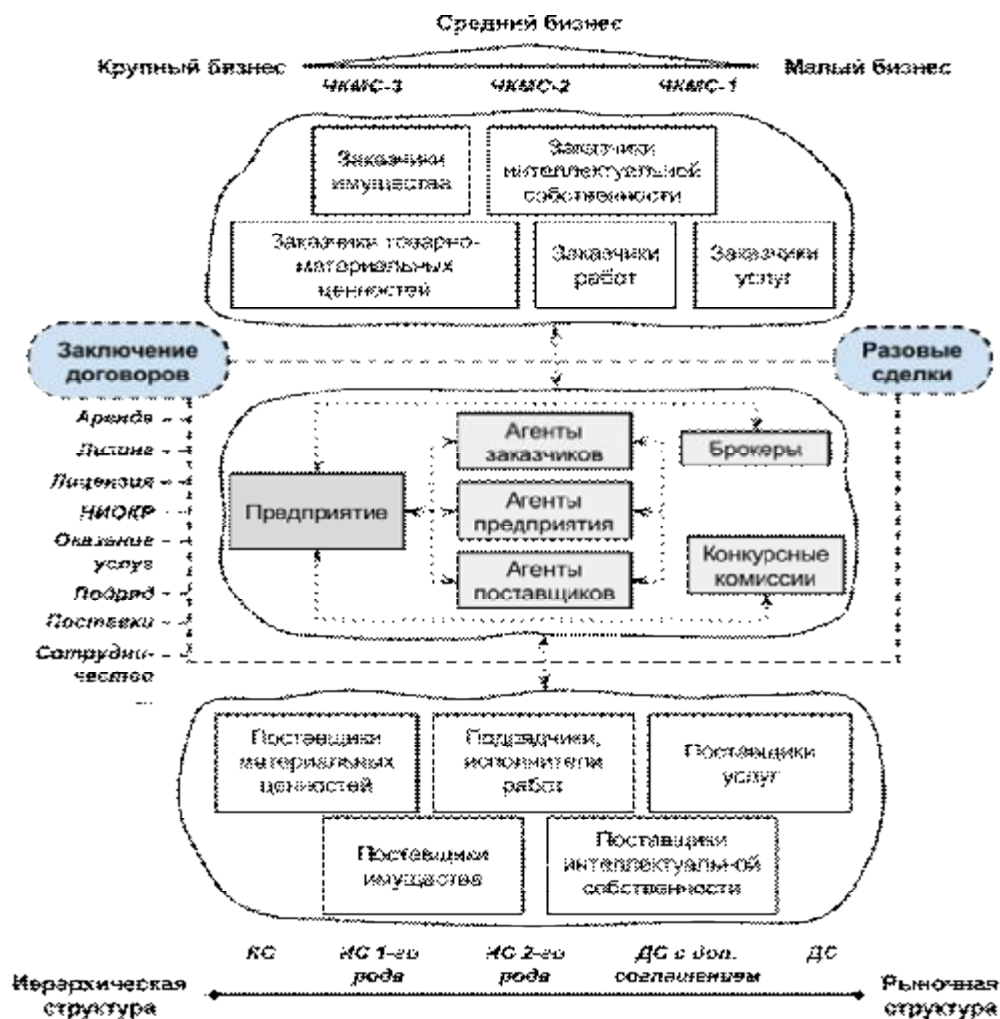


Рис. 2. Структурный базис механизма управления отношениями предприятия с контрагентами

Декомпозиция маркетинговой среды на компоненты и формирование структурного и поведенческого базиса механизма управления отношениями с контрагентами корреспондирует также с постулатами теории контрактов с точки зрения снижения неопределенности. Выделяется структурная неопределенность, обусловленная неизвестностью того, какие в будущем обстоятельства будут сопровождать трансакции. Вторым типом выделяется поведенческая неопределенность, которая связана с незнанием и неуверенностью в предполагаемых действиях контрагента при наступлении не только непредвиденных, но и ожидаемых обстоятельств. Не в полной мере установленные договорные отношения, неточно сформулированные контрактные соглашения, проигнорированные несогласия или скрытые конфликтные позиции и недоверие создают предпосылки к проявлению оппортунистического поведения, возможность реализации которого и представляет собой поведенческую неопределенность. Допускается мнение о том, что поведенческая неопределенность является следствием структурной неопределенности [9].

Основой доверительных отношений предприятия с контрагентами выступают своевременность и полнота, а в некоторых случаях и качество выполнения взаимных обязательств. В конечном счете, повышение доверия ведет к сокращению всех видов транзакционных издержек, однако значительные инвестиции финансовых ресурсов в создание механизма доверия на фоне договорных отношений, сопровождаемых транзакционными издержками, приводит к чрезмерно длительному периоду окупаемости таких инвестиций [6].

Для понимания сути транзакционных издержек воспользуемся определением в [4]. Это – затраты разного рода ресурсов для планирования, адаптации и контроля за выполнением взятых на себя субъектами обязательств в процессе отчуждения и присвоения прав собственности. Определению стоимости подлежат такие функции, как планирование отношений между контрагентами, (форм, природы и сроков), мотивация, регулирование и координация, и др.

Следует отметить, что наряду с предконтрактным оппортунизмом существует постконтрактный, причиной которому служат противоречивые действия взаимодействующих сторон, которые формально могут даже не нарушать условия контракта. Этому также способствуют серии конфликтных ситуаций, разнообразие возможных, а главное, негативных сценариев и недостаточная осведомленность о субъектах маркетинговой среды и состоянии рынка, его движущих силах.

Выводы: Следовательно, специфика связей и структура договорных отношений во многом зависят от истории и/или перспективы заключения сделок, где важное место занимает уровень поведенческой неопределенности. Таким образом, предполагается итеративное влияние структурной и поведенческой неопределенности договорных отношений. Способность предприятий снижать неопределенность характеризует качество управления.

Структурные изменения и модифицирования поведенческих моделей сопровождаются нарастанием угроз. Поэтому к ключевым методам анализа и принятия решений в механизме управления отношениями с контрагентами относятся методы анализа рисков и разработки стратегий реагирования на них. Реакции на риски, как и в других сферах управления, сводятся к четырем вариантам: избегание, принятие и перенос риска, а также предотвращение ущерба [2]. Для всех стратегий реагирования характерно наличие такого последствия, как потеря контрагента, хоть и с разной вероятностью. Отказ от контрагента является одним из стратегических решений, но, как правило, он носит временный характер, пусть даже и на длительный период. Тогда и в этом случае нужно учитывать сценарий потери контрагента, при котором в будущем сам контрагент может отказаться от отношений с предприятием.

Критерием выбора форм взаимодействия (схем контактирования) и договорных отношений (контрактаций) зачастую выступает минимум трансакционных издержек по доступным позициям при условии достижения компромисса по конфликтным ситуациям.

Список использованных источников:

1. Авдашева С.Б. Механизмы управления контрактными отношениями в российской обрабатывающей промышленности / С.Б. Авдашева, Н.А. Горейко // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс] : зб. наук. праць. – Спец. вип. Проблеми сучасної економіки та інституціональна теорія. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 413-423. – Режим доступа: <http://www.readera.org/reader/10112286>.
2. Гарипов А.В. Управление контрактными отношениями промышленных предприятий на основе кластеризации подрядчиков / А.В. Гарипов: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.015 – экономика и управление народ. хоз-м. – Ижевск: ИжГТУ, 2010. – 24 с.
3. Мальцев В.В. Концептуальный облик механизма формирования маркетинговой среды промышленного предприятия [Электронный ресурс] / В.В. Мальцев // Управление экономическими системами: эл. науч. ж-л. – 2013. – №5. – Режим доступа: <http://www.uecs.ru/logistika/item/2135-2013-05-13-07-45-52>.
4. Мортиков В. Контракты: экономико-правовые аспекты / В. Мортиков // Экономика Украины. – 2004. – №3. – С.42-46.
5. Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Овчинский В.А. Основные принципы контрактных отношений / В.А. Овчинский // Экономический журнал. – 2012. – №27. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-printsipy-kontraktnyh-otnosheniy>.
7. Основні показники соціально-економічного розвитку України (щомісячна інформація) [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Про соціально-економічне становище України за 2013 рік. – Київ: Державна служба статистики України, 2014. – 82 с.
9. Скоробогатов А.С. Лекции и задачи по теории контрактов / А.С. Скоробогатов. – СПб: ГУ-ВШЭ, 2006. – 178 с. – Режим доступа: <http://institutional.narod.ru/skorobogатов2/contents.htm>.
10. Чистый прибуток (збиток) підприємств за видами промислової діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Research and development expenditure, by sectors of performance % of GDP [e-print] / Eurostat. – Available at <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsc00001&plugin=1>.

Bibliography:

1. Avdasheva S.B. (2010), "Control mechanisms contractual relations in Russian manufacturing", ["Mehanizmy upravlenija kontraktnymi otnoshenijami vrossijskoj obrabatyvajushhej promyshlennosti"], S.B. Avdasheva, N.A. Gorejko, Formuvannjarinkovoï ekonomiki [Elektronnij resurs]: zb. nauk. prac'. , Spec. vip. *Problems of modern economics and institutional theory* [Problemi suchasnoï ekonomiki ta institucional'na teorija], K.: KNEU, pp. 413-423, available at: <http://www.readera.org/reader/10112286>.
2. Garipov A.V. (2010), "Management of contractual relations of industrial enterprises on the basis of clustering contractors", ["Upravlenie kontraktnymi otnoshenijami promyshlennyh predpriyatij na osnove klasterizacii podriadchikov"], A.V. Garipov: avtoref. dis. kand. ekon. nauk: 08.00.015, jekonomika i upravlenie narod. hoz-m., Izhevsk: IzhGTU, 24 pp.
3. Mal'cev V.V. (2013), "Conceptual image of the formation mechanism of the marketing environment of an industrial enterprise" ["Konceptual'nyj oblik mehanizma formirovaniya marketingovoj sredy promyshlennogo predpriyatija"], [Elektronnij resurs], V.V. Mal'cev, *Management of economic systemse. scientific. Well-* [Upravlenie jekonomicheskimi sistemami: jel. nach. zh-l.], No. 5, available at: <http://www.uecs.ru/logistika/item/2135-2013-05-13-07-45-52>.
4. Mortikov V. V. (2004), "Contracts: economic and legal aspects", ["Kontrakty: jekonomiko-pravovye aspekty"], V. Mortikov, *Economy of Ukraine*, [Jekonomika Ukrainy], No 3, pp.42-46.
5. "The volume of scientific and technical work", ["Obsjag vikonanih naukovih ta naukovo-tehnichnih robit"], [Elektronnij resurs], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Ovchinskij V.A. (2012), "The basic principles of contractual relations", ["Osnovnye principy kontraktnyh otnoshenij"], V.A. Ovchinskij, *Economic Journal*, [Jekonomicheskij zhurnal], No.27, available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-printsipy-kontraktnyh-otnosheniy>.
7. "The main indicators of socio-economic development of Ukraine (monthly data)" ["Osnovni pokazniki social'no-ekonomichnogo rozvitku Ukraïni (shhomisjachna informacija)"], Electronic resource, [Elektronnij resurs], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
8. "Socio-economic situation of Ukraine in 2013", ["Pro social'no-ekonomichne stanovishhe Ukraïni za 2013 rik"], Kiiiv: State Statistics Service of Ukraine ["Derzhavna sluzhba statistiki Ukraïni"], 2014, 82 pp.
9. Skorobogatov A.S. (2006), "Lectures and problems in the theory of contracts", ["Lekcii i zadachi po teorii kontraktov"], A.S. Skorobogatov, SPb: GU-VShJe, 178 pp., available at: <http://institutional.narod.ru/skorobogatov2/contents.htm>.
10. "Net profit (loss) of enterprises of industrial activity", ["Chistij pributok (zbitok) pidpriemstv za vidami promislivoï dijalnosti"], Electronic resource, [Elektronnij resurs], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Research and development expenditure, by sectors of performance % of GDP [e-print], Eurostat. available at: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsc00001&plugin=1>.

Ключевые слова: отношения с контрагентами, механизм управления, взаимодействие контрагентов, договорные отношения, структура

Ключові слова: відносини з контрагентами, механізм управління, взаємодія контрагентів, договірні відносини, структура

Keywords: contractor relationships, management mechanism, the interaction of contractors, contractual relationship, the structure

Рецензент: Логутова Т.Г., д.е.н., професор