

3.12. ЛОГИСТИЧЕСКАЯ КОНТРАКТАЦИЯ КАК СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЙ ФАКТОР ПОСТРОЕНИЯ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК

Ткач В.В., к.т.н., доцент кафедры
систем технологий и товароведения

*Санкт-Петербургский государственный
экономический университет*

В статье рассматриваются императивы логистической контрактации в цепях поставок. Раскрываются особенности создания институциональных предпосылок для формирования таких структур. Характеризуются требования к обеспечению устойчивости цепей поставок. Аргументируется необходимость системного подхода к проектированию логистических соглашений с участниками цепей поставок. Даются рекомендации по проведению переговоров, целью которых является заключение договоров поставок.

Одной из ключевых проблем реализации принципов **SCM** (supply chain management) выступает обоснование концепции логистической контрактации, т.е. заключения интегрирующих договоров, регламентирующих совместную деятельность участников цепей поставок, которые являются юридически самостоятельными предприятиями. Сложность решения этой проблемы определяется, в частности, тем, что часть вопросов, связанных с логистической контрактацией остается открытой.

- Во-первых, требуется уточнить особенности ее организации и, прежде всего, условия определения статуса фокусной компании цепи поставок.
- Во-вторых, промышленные предприятия и торговые посредники, как правило, являются участниками более чем одной ориентированной цепи поставок. Это означает, что решения в сфере **SCM**, в таких организациях должны приниматься с учетом не только персонализированной специфики построения таких цепей поставок, но и особенностей конкуренции между ними.
- В-третьих, определение верхнего предела целостности цепи поставок затруднено. Хотя теоретически понятно, что он отождествляется с ее субстратной транзакционной границей.
- В-четвертых, различные режимы, в том числе, логистические, функционирования фокусных компаний цепей поставок являются источником генерирования в них структурных изменений, что обуславливает необходимость адаптивного планирования логистической контрактации.
- В-пятых, обеспечить полноту договоров поставок в случае установления длительных хозяйственных связей практически не представляется возможным, так как динамика изменений во внешней среде очень высока. Неполнота договоров проявляется в форме проведения дополнительных переговоров между логистическими партнерами после совершения сделки. Потребность в них диктуется открытием новых обстоятельств логистического взаимодействия, вероятность наступления которых в полном договоре допускается. Причем формализация реакции на них предполагает проведение совместных консультаций с целью выработки дополнительного логистического соглашения.
- В-шестых, обеспечение устойчивости цепей поставок предъявляет жесткие требования к логистической координации ее участников с учетом международных стандартов ISO, не все аспекты которой отработаны.

- В-седьмых, предоставление конкурентоспособного логистического сервиса конечным потребителям предполагает дезагрегацию требований к нему в соответствие с иерархией взаимодействий в цепи поставок и закрепление их в частных договорах поставки. Этот шаг является непростой задачей, учитывая тот факт, что теория управления логистическим обслуживанием еще только формируется.
- В-восьмых, неотъемлемым элементом логистической контрактации выступают переговоры на преддоговорной и последодоговорной стадии, сбой в которых могут отрицательно сказаться на этом процессе. Причем переговоры являются инструментом формализации проектных условий договоров поставок в логистических цепях. Значимость перечисленных вопросов для практики велика, поэтому поиск путей их решения очень актуален.

Вопрос о власти в цепях поставок, т.е. о том, кто может являться фокусной компанией в таких структурах, является многогранным. Ответ на него следует искать с учетом, по крайней мере, четырех обстоятельств.

Во-первых, очевидно, что необходимым условием приобретения предприятием статуса такой компании служит наличие у него рыночной силы. Источником такой силы выступает обладание монопольной власти над товаром. Она возникает в тех случаях, когда товар является инновационным или дифференцированным, т.е. ориентированным на новые сегменты рынка, на которых можно занять господствующее положение. Выполнение последнего условия на практике осложняется тенденцией сокращения жизненных циклов товаров и высокой скоростью сегментации товарных рынков. Именно этот фактор побуждает организации, прежде всего, производителей готовой продукции, брать бразды правления цепями поставок на себя или передавать соответствующие полномочия внешним исполнителям. Однако обращение таких организаций к услугам 4PL логистических провайдеров, не означает, что они утрачивают статус фокусной компании, так как в этом случае имеет место факт логистического аутсорсинга.

Отдельно следует рассматривать ситуацию, когда в качестве фокусной компании выступает организация, не обладающая производственными, торговыми и логистическими мощностями, которая самостоятельно выстраивает цепи поставок на основе собственной предпринимательской идеи.

Во-вторых, эти цепи в силу своей организационно-экономической природы являются иерархическими структурами. Поэтому даже в случае их построения на основе полноправного партнерства, что вполне возможно, статус фокусной компании определяется в соответствии со спецификой разделения субъекта и объекта в таких структурах. Она проявляется, прежде всего, в образовании коллективного субъекта управления, влияние которого на поведение участников цепи поставок зависит от совмещения их индивидуальных оценок с интегративным результатом функционирования логистической структуры. В таком коллективном субъекте, как правило, доминирует представитель организации, которой принадлежит инициатива формирования цепи поставок. Это означает, что подобная организация, по сути, и является фокусной компанией, хотя этот статус не афишируется. Уместно отметить, что эта ситуация априори закладывает объективные предпосылки для возникновения в цепи поставок расходящихся процессов, которые приводят к нарушению ее устойчивости.

В-третьих, полномочия фокусной компании должны определяться в договоре, в котором, как известно, в том числе, определяются функции каждой стороны [15]. Причем не обязательно он должен быть многосторонним. Альтернативу ему представляет заключение организацией частных договоров с предприятиями о логистическом партнерстве, совокупность которых отражает ее стратегический замысел построения цепи поставок. Логика такого шага следующая: разработка стратегии построения и управления логистической цепью → обоснование структуры и конфигурации цепи поставок → разработка сетевого многостороннего логистического соглашения → его дезагрегация на частные договора поставки (уместно напомнить, что Гражданский кодекс РФ допускает поставку товаров не только стороне двухстороннего договора, но и тому, кто указан в нем в качестве получателя) → выбор логистических партнеров → проведение с ними переговоров → заключение частных логистических соглашений.

В-четвертых, деятельность цепей поставок, а значит власть их фокусных компаний, в соответствии с российским антимонопольным законодательством ограничивается. В частности, согласно Федеральному закону «О защите конкуренции» от 26 июля 2006 г. №135-ФЗ, допускаются «вертикальные» соглашения в письменной форме только при условии, что доля каждой из сторон на любом товарном рынке будет не больше 20%.

Через производственные предприятия и предприятия оптовой торговли, как правило, проходит как минимум несколько ориентированных цепей поставок. Каждая из них имеет свой жизненный цикл и между ними существует конкуренция. Последнее положение усложняет совместное планирование работы цепей поставок, которое, даже для единичной логистической цепи с простой структурой, не всегда возможно осуществить. Однако к этому вопросу можно подойти по другому, в частности, если представить предприятия, через которые проходят множестве цепей поставок в качестве «узла» логистической сети. В этом случае задача управления такими структурами может существенно измениться, так как на первое место выйдет проблема логистического позиционирования, т.е. обоснование стратегии одновременного вхождения в ряд цепей поставок, которая, по сути, представляет шаг по логистической диверсификации хозяйственной деятельности предприятий. Причем главной целью интегрированного планирования цепей поставок будет оптимальное распределение внешних логистических рисков, обусловленных участием в различных цепях поставок. Последняя категория отличается от понятия логистические цепи, хотя это различие зачастую не только не различается, но отождествляется исключительно с объектами (производственными и др.), связанными транспортными связями. В последнем контексте необходимо остановиться, по крайней мере, на двух вопросах:

- различия между «логистической цепью» и «цепью поставок»;
- ограничения по использованию классической транспортной задачи в управлении цепями поставок.

За прошедшие наверно последние десять лет произошла незаметная замена категории «логистические цепи» на «цепи поставок». Она обусловлена общим ходом развития теории менеджмента, одной из принципиальных установок которой стала опора на процессный подход. Уместно заметить, что этот шаг не в последнюю очередь был сделан под влиянием между-

народных стандартов ISO [19]. Логистические цепи представляют собой не что иное, как ряд предприятий, которые сопряжены между собой в линейной последовательности посредством прямых хозяйственных связей. Причем именно они определяют структуру логистических цепей. В рамках реализации этих связей осуществляются поставки, которые представляют собой форму оптового товарооборота. В физическом плане он осуществляется посредством доставки партий поставки потребителю. Таким образом, цепь поставок – это вереница поставок, которая складывается в результате перемещений товарных партий между участниками логистической цепи. Причем ввод в оборот термина «цепь поставок» – это признание эффективности концентрации внимания на стыковке внешних логистических процессов контрагентов. Уместно заметить, что в период административно-командной экономики последняя задача решалась посредством не только плановых методов, но и путем диспетчеризации поставок.

Выступление поставок в качестве объекта управления предопределяет первостепенную значимость задачи обоснования способности логистических партнеров выполнять свои договорные обязательства, т.е. полностью соблюдать все условия поставки (размер партии, срок доставки и др.). Сложность ее решения, в частности, возрастает в случае потребности в многономенклатурных или комплектных поставках. Ошибки, допущенные на стадии разработки таких договоров не всегда можно исправить. Именно это обстоятельство сегодня делает актуальной логистическую экспертизу договоров поставки, которая призвана исключить юридические предпосылки для сбоев в логистических взаимодействиях [2].

Нельзя не отметить, что в рамках постановки задачи по динамике поставок в логистических цепях следует рассматривать товарные партии, движение которых ограничивается различными факторами. Причем процесс перемещения таких партий с позиции абстрактных рассуждений представим в виде движущейся материальной массы, т.е. в виде материального потока. Такой подход правомерен, прежде всего, с той точки зрения, что он позволяет в первом приближении упростить исследование сложных организационно-экономических механизмов товародвижения на всех экономических уровнях. Правомерным кстати является и попытка исследования этих механизмов с позиции системного подхода. Однако их результативность пока невысока.

Чтобы подтвердить это, приведем следующий пример. В терминологических словарях логистическая система трактуется как «адаптивная (самоадаптирующаяся или самоорганизующаяся) система с обратной связью, выполняющая те или иные логистические функции и логистические операции, состоящая, как правило, из нескольких подсистем и имеющая развитые связи с внешней средой» [13]. Такое определение в комментариях не нуждается. На этом фоне не ясно, почему не получил общественного признания подход, предложенный в [1], который с учетом особенностей общей теории систем, можно интерпретировать следующим образом. Логистическая система – это функциональная совокупность логистических мощностей (мест осуществления операций по хранению и обработке материальных ресурсов), которые имеют следующие признаки:

- они вовлечены в отношения содействия в обеспечении точного и своевременного выполнения заказов на поставки внутренним и внешним потребителям;
- взаимоотношения между ними основаны на транспортных связях;
- их множество обладает целостностью, а его состояние и функциональные особенности могут быть измерены и описаны.

Однако свести концепцию управления цепями поставок исключительно к решению задачи о потоках в сетях (транспортной задаче) или потоковому программированию, задачи которого формулируются в терминах распределения потоков на графах, не представляется возможным. Здесь необходимо дать следующие пояснения.

- Во-первых, декларация управления подобными потоками, в том числе, сопутствующими (информационными и финансовыми), как главной идеи логистики без подкрепления рекомендациями, учитывающими физические особенности выполнения логистических операций по доставке товаров и формированию партий, мало эффективна.
- Во-вторых, ускорение такой доставки возможно не только путем оптимизации перемещений партий товара, но и за счет эффективных информационных и финансовых решений. Причем отправной точкой такой оптимизации служит технико-экономическое обоснование путей реализации товара. Однако это не означает, что требуется финансовая логистика, которая во многих российских учебниках позиционируется как новая дисциплина. На самом деле здесь имеет место проблема обеспечения товарно-экономического равновесия на предприятии, которая носит междисциплинарный характер [17].
- В-третьих, максимально обобщенные рассуждения об экономических потоках, интенсивность которых в последнее время усилилась, представляются в высшей степени абстрактными, причем степень их полезности не до конца ясна.
- В-четвертых, приписывание эксклюзивного права первооткрывателя необходимости управления «потоками» специалистам по логистике не имеет никаких шансов на его признание. Известно, что любые функции в природе осуществляются посредством потоков, причем конфигурация русел, по которым они текут, меняется по мере изменений в окружающей среде.
- В-пятых, устоявшийся термин «потоковый процесс» необъективен. Перемещение любых товаров связано с движением, которое представляет собой фундаментальное свойство материи, без которого она не может существовать.

Классическая транспортная задача широко используется в качестве одного из эффективных инструментов проектирования цепей поставок. Однако следует помнить, что она сводится к рациональному прикреплению поставщиков к потребителям. Причем ее решение упрощается, если существует возможность альтернативного выбора поставщиков. Кроме того, к числу ограничений, налагаемых на использование такой задачи, относится «неотрицательность» поставок, т.е. варианты возврата потребителем полученного товара поставщику, а также возможность переориентации поставок, например, предусматривающей передачу товарных партий от одного потребителя к другому не рассматриваются. Все это означает, что классическая транспортная задача априори не включает сервисные целевые установки, что автоматически снижает ценность полученных на ее базе решений для нужд управления цепями поставок.

Задача логистической контрактации существенно упростится, если ее свести к обеспечению баланса между хозяйственными связями в сфере снабжения и

сбыта. Очевидно, что такой шаг означает отход от принципов концепции **SCM**, так как в его основе лежит организация логистических взаимодействий в режиме «шаговой доступности», т.е. на основе прямых хозяйственных связей, определяющих логику формирования простой снабженческо-сбытовой цепи. Кроме того, такой шаг следует считать пассивным, так как формирование цепей поставок в этом случае будет происходить по схеме: получение заказа от потребителя → размещение заказа на поставку ресурсов необходимых для его выполнения. Причем в основе такого механизма лежит цепная реакция, которая проявляется на практике в рамках самоорганизации экономических систем, отличительной чертой которой является именно неуправляемость, тогда как согласно идее **SCM** – построение логистических цепей должно происходить осознанно. Однако подобный подход на практике находит широкое признание, чему способствуют следующие факторы. Во-первых, идеальная цепь поставок обладает следующими характеристиками:

- она желательна должна быть простой, т.е. иметь структуру: поставщик → производитель или предприятие оптовой торговли (фокусное предприятие) → потребитель;
- запросы потребителей должны строиться на точном определении ими своих потребностей;
- профессиональная квалификация поставщиков должна отвечать требованиям фокусной компании с учетом их эволюции [1, 16].

Безусловно, что последние две характеристики во многом являются производной от первой из них, так как в простых цепях поставок обеспечивать логистическое взаимодействие гораздо проще.

Во-вторых, несмотря на широкое признание концепции **SCM**, предприятия не стремятся раскрывать своим логистическим партнерам собственные планы, в частности, касающиеся установления текущего уровня запасов и разработки графиков их пополнения, т.е. не идут на совместное планирование в цепях поставок.

В-третьих, таким фактором является концепция **ERP**, которая широко используется предприятиями различной отраслевой принадлежности и сценарий логистической интеграции которой, во многом сводится к выбору выгодных сбытовых контрактов и последующему заключению договоров на поставку материалов необходимых для их выполнения. Справедливости ради следует отметить, что **ERP**-системы не относятся к классу информационных технологий **SCM**. Однако тенденция усиления внимания в них к управлению цепями поставок очевидна.

В-четвертых, если рынок 3 PL логистических провайдеров еще только формируется, то предложения 4 PL характера в РФ, по сути, являются единичными.

Современная окружающая среда характеризуется высокой степенью переменчивости, вследствие чего планирование логистической контрактации должно быть адаптивным. Одним из способов выполнения этого условия следует считать заключение неполных договоров поставки [12]. Они должны:

- допускать вероятность наступления в будущем событий, которые могут кардинально изменить требования к взаимодействиям логистических партнеров;
- в случае свершения таких событий, соответственно, предопределять необходимость проведения дополнительных переговоров, целеориентированных на восстановление положительного баланса логистических отношений.

Другим способом обеспечения адаптивности логистической контрактации выступает гибкое управление хозяйственными связями, которое должно предусматривать, в том числе, расторжение договоров поставок со старыми партнерами и заключение подобных договоров с новыми партнерами. Уместно отметить, что разрыв логистических взаимоотношений всегда нуждается в строгом обосновании. Это условие обусловлено тем, что затраты на поиск нового поставщика, а также на обучение взаимодействиям с ним на практике часто превышают издержки воспитания старых поставщиков. В ряде российских предприятий, прежде всего, с иностранным участием, специальные отделы по такому воспитанию уже существуют.

Одной из главных задач адаптивной логистической контрактации должно стать обеспечение устойчивости цепей поставок, в первую очередь структурной. Основным признаком такой характеристики выступает способность цепей поставок сохранять динамику своего поведения при достаточно малых изменениях или сбоях в их деятельности. Чтобы выполнить последнее условие, участникам таких цепей требуется совместно планировать меры по обеспечению их устойчивости, к числу которых относятся:

- определение приемлемых пределов логистических рисков;
- принятие превентивных действий по их устранению или снижению;
- формирование «карт» уязвимости цепей поставок;
- расчет потребностей в ресурсах, которые необходимы для восстановления цепей поставок после сбоя в их работе;
- повышение степени совместимости членов цепей поставок;
- формулирование критериев обеспечения экономического равновесия (стационарного или эволюционного) в цепи поставок;
- ввод в действие стандартов ISO, регламентирующих требования к обеспечению устойчивости цепей поставок;
- разработка стратегии координации их деятельности;
- формирование адаптивного бюджета поставок [3, 4, 9, 17-19].

Уместно отметить, что потеря устойчивости цепей поставок, т.е. их разбалансировка, является производной от двух составляющих «зависимые события плюс статистические колебания» [16].

Необходимым условием для конкурентоспособного обслуживания цепью поставок конечных потребителей служит закрепление требований сервисного характера в частных логистических соглашениях с каждым участником такой структуры. Осуществление этой операции предполагает дезагрегацию глобальных целевых установок предоставления логистического сервиса, которая должна производиться с учетом:

- числа иерархических уровней цепи поставок;
- специфики логистической роли ее участников;
- особенностей требований, выдвигаемых каждым членом цепей поставок к его логистическому обслуживанию.

В последнем контексте важно отдавать отчет том, что цепь поставок нужно рассматривать как многофазный канал обслуживания, участники которого расположены относительно интегрирующего их материального потока последовательно и выполняют операции по его обслуживанию. Кроме того, надо учитывать, что сервисные запросы предприятия в зависимости от их иерархического места в цепи поставок различаются. Причем одним из проявлений такой закономерности на практике служат логистические конфликты между участниками логистической цепи. Например, они возникают между предприятиями розничной и оптовой

торговли. Первые из них нуждаются в поставках со следующими параметрами:

- малые товарные партии;
- ежедневное пополнение товарных запасов;
- быстрый возврат бракованных товаров и др.

Вторые из них часто стремятся осуществлять предприятиям первого типа поставки с противоположными характеристиками (большие товарные партии и др.). Наибольшую сложность в обеспечении конкурентоспособного уровня логистического обслуживания цепями поставок, безусловно, представляет выработка интегральной политики управления запасами, так как их существование определяется не только экономической, но и сервисной целесообразностью [1]. Однако предприятия сегодня не готовы раскрывать информацию о своих запасах, а также о планах их пополнения. В этой ситуации, особое значение приобретает детальная регламентация правил логистической координации в цепях поставок.

Неотъемлемым элементом подготовки к логистической контрактации служат переговоры, в ходе которых обсуждаются вопросы взаимодействия сторон в цепях поставок и их условия. Издержки проведения переговоров по своей экономической природе являются трансакционными, а их величина может быть очень значительной. Кроме того, сами переговоры порождают риски, обусловленные следующими факторами:

- факт готовности сторон к деловому общению с целью заключения договора поставки не гарантирует результат;
- ГК РФ не предполагает материальной ответственности сторон за деловое безрезультативное общение.

Потребность в переговорах возникает чаще всего в случае закупок инвестиционных товаров, т.е. машин и оборудования, так как оценка их ценности на практике, как правило, затруднена. Данные официальной статистики позволяют утверждать, что количество таких переговоров и, соответственно, величина, связанных с ними трансакционных издержек, постоянно возрастает, так как число предприятий оптовой торговли, специализирующихся на поставках машин и оборудования ежегодно увеличивается (рис. 1). Эти данные также следует рассматривать как аргумент в пользу возрастания числа логистических цепей на территории РФ.

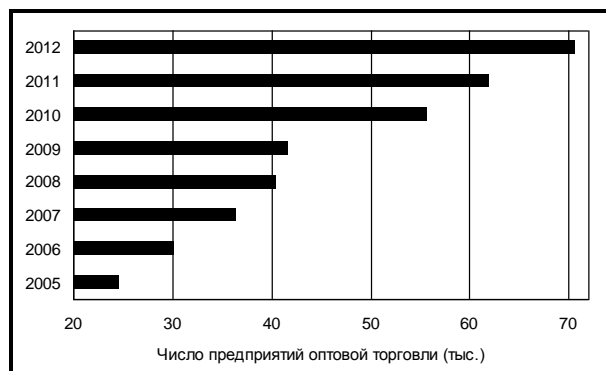


Рис. 1. Динамика роста числа предприятий оптовой торговли машинами и оборудованием, тыс. [14]

Одной из типичных ошибок планирования переговоров с потенциальными участниками цепей поставок служит преимущественное акцентирование на определении тактики и стратегии делового общения. Несомненно, решение последних задач создает объективные предпосылки для заключения договора поставки. В частности, тактика переговоров позволяет придержи-

ваться конструктивной линии проведения коммерческой беседы, отход от которой возможен в случаях низкой культуры делового общения у другой стороны и ее стремления использовать манипулятивные приемы. Кроме того, потребность в такой тактике обусловлена различной степенью информированности сторон, которая совершенно объективно придает одной из сторон большую переговорную силу [5]. Здесь необходимо отметить, что условие этичности на переговоры можно распространить с трудом. Главная причина этого феномена – это сложность нейтрализации угрозы обмана другой стороной делового общения [7]. Стратегия переговоров в свою очередь позволяет рационализировать деловое общение, так как она устанавливает правила:

- определения вопросов, подлежащих рассмотрению, и последовательности их вынесения на обсуждение;
- установления функциональных уступок и их степени;
- поиска экономических компромиссов;
- позиции, которую необходимо отстоять в ходе переговоров [6-8].

Однако разработка стратегии и тактики переговоров не является достаточным условием для эффективного делового общения. Успех в этом вопросе зависит, прежде всего, от качества и объема планирования переговоров [6].

Достижение этой цели связано с двумя факторами:

- проектирование договора поставки;
- создание условий для проведения переговоров (обоснование перечня предприятий, отвечающим задачам логистической контрактации; определение благоприятных ситуаций для делового общения; установление барьеров на пути создания, предложения и претендования на выгоды логистического взаимодействия) [7]. Целесообразно отметить, что в практике медиации, которая является одним из способов внесудебного урегулирования коммерческих споров путем переговоров, создание для них условий является главным правилом [10, 11].

Таким образом, концепция логистической контрактации представляет собой многосторонний комплексный подход, определяющий институциональные условия построения цепи поставок. Детальная проработка его функциональных приоритетов должна производиться с учетом, прежде всего, особенностей обеспечения устойчивости таких структур. Кроме того, особое внимание рекомендуется уделять конфигурации цепей поставок, поскольку этот фактор во многом определяет специфику размещения в них материальных запасов, сервисная роль которых в условиях глобализации возрастает.

Литература

1. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок [Текст] / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс ; пер. с англ. – М. : Олимп-бизнес, 2001. – 640 с.
2. Волгин В.В. Логистические ловушки и решения в договорах [Текст] : справочник предпринимателя / В.В. Волгин. – М. : Дашков и К°, 2009. – 140 с.
3. Карпов А.Е. 100% Практического бюджетирования [Текст] : в 3 кн. / А.Е. Карпов. Кн. 3 : Финансовая модель бюджетирования. – М. : Результат и качество, 2007. – 528 с.
4. Лайсонс К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок [Текст] : пер. с 6-го англ. изд. / К. Лайсонс, М. Джиллингем. – М. : ИНФРА-М, 2005. – XVIII, 798 с.
5. Левицкий Р. и др. Самое главное о переговорах [Текст] / Р. Левицкий, Д. Сондерс, Б. Барри. – М. : ФОРУМ, 2006. – 320 с.
6. Линдерс М.Р. Управление снабжением и запасами. Логистика [Текст] / пер. с англ. / М.Р. Линдерс, Х.Е. Фирон. – СПб. : Виктория плюс, 2002. – 768 с.
7. Лэкс Д.Э. Переговоры в трех измерениях [Текст] : пер. с англ. / Д.Э. Лэкс, Д.К. Себениус. – М. : Добрая книга, 2008. – 424 с.

8. Мазур И.И. и др. Управление проектами [Текст] : справ. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. ; под ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2001. – 875 с.
9. Месарович М. и др. Теория иерархических многоуровневых систем [Текст] / М. Месарович, Д. Мако, И. Тахара ; пер. с англ. под ред. И.Ф. Шахнова ; предисл. Г.С. Поспелова. – М. : Мир, 1973. – 344 с.
10. Носырева Е.И. Альтернативное разрешение споров в США [Текст] / Е.И. Носырева. – М. : Городец, 2005. – 320 с.
11. Пель М. Приглашение к медиации: практическое руководство о том, как эффективно предложить разрешение конфликта посредством медиации [Текст] / М. Пель. – М. : Межрегион. центр управленческого и политического консультирования, 2009. – 400 с.
12. Природа фирмы [Текст] : пер. с англ. – М. : Дело, 2001. – 360 с.
13. Резер С.М. Логистика. Словарь терминов. [Текст] / С.М. Резер, А.Н. Родникова. – М. : ВИНТИ РАН, 2007. – 412 с.
14. Российский статистический ежегодник [Текст] : 2012 : стат. сб. – М. : Росстат, 2012. – 786 с.
15. Тамбовцев В.Л. Контрактная модель стратегии фирмы [Текст] / В.Л. Тамбовцев ; Экон. факультет Московского гос. ун-та им. М.В. Ломоносова. – М. : ТЕИС, 2000. – 83 с.
16. Управление цепями поставок [Текст] : справ. издательства Gower / под ред. Дж. Гатторны. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 670 с.
17. Ширенбек Х. Экономика предприятия [Текст] : учеб. для вузов / пер. с нем. под общ. ред. И.П. Бойко, С.В. Валдайцева, К. Рихтера. – СПб. : Питер, 2005. – 848 с.
18. Шеффи Й. Жизнестойкое предприятие: как повысить надежность цепочки поставок и сохранить конкурентное преимущество [Текст] : пер. с англ. / Й. Шеффи. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 301 с.
19. ISO 28002:2011. Security management systems for the supply chain. Development of resilience in the supply chain. Requirements with guidance for use.

Ключевые слова

Логистическая цепь; переговоры; управление; устойчивость; фокусная компания; цепь поставок.

Ткач Владимир Владимирович

РЕЦЕНЗИЯ

Статья кандидата технических наук Ткача Владимира Владимировича «Логистическая контрактация как системообразующий фактор построения цепей поставок» подготовлена на кафедре систем технологий и товароведения Санкт-Петербургского государственного экономического университета как результат научного исследования на актуальную тему управления цепями поставок. Статья Ткача В.В. написана на актуальную тему, что подтверждается остротой проблемы проектирования логистических взаимодействий в цепях поставок.

Статья обладает научной новизной, которая заключается в системном подходе к построению интегральной картины восприятия проблем логистической контрактации в цепях поставок. Доказательность научных результатов, содержащихся в статье, определяется комплексной логикой изложения ее положений и научной преемственностью.

Можно сделать вывод, что статья Ткача Владимира Владимировича «Логистическая контрактация как системообразующий фактор построения цепей поставок» может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Уваров С.А., д.э.н., профессор, зав. кафедрой систем технологий и товароведения ФГБОУ «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»