

ХРЕСТОМАТИЯ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК: К ВОПРОСУ О ВЫБОРЕ ПАРАДИГМЫ

Ю. В. ФЕДОТОВ, К. В. КРОТОВ

Высшая школа менеджмента СПбГУ

В настоящем выпуске «Хрестоматии» вниманию читателей предлагаются две работы, рассматривающие методологические и практические вопросы использования концепций новой институциональной экономики при исследовании проблем управления цепями поставок (supply chain management — SCM). Данные статьи начинают серию публикаций по логистике и SCM, подготавливаемых Центром международной логистики и управления цепями поставок имени АО «Дойче Бан» и ОАО «Российские железные дороги» Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета.

В настоящее время исследования в области SCM находятся на этапе концептуального становления, особенностью которого является заметное преобладание работ, ориентированных на практические потребности бизнеса [Giunipero et al., 2008]. Наибольшее количество исследований посвящено следующим направлениям.

- *Стратегические аспекты управления цепями поставок.* Современные компании все чаще создают устойчивое конкурентное преимущество за счет создания

уникальных систем управления цепями поставок, которые в большинстве случаев скопировать сложнее, чем технологические или маркетинговые инновации. Классическими примерами являются японский автопроизводитель Toyota, американский производитель товаров широкого потребления Procter & Gamble и американская розничная сеть Wal-Mart. Также управление цепями поставок затрагивает такую важную область, как разработка уникальных товаров по запросам клиентов, когда компании создают конкурентное преимущество за счет быстрой реакции на уникальные дискретные запросы конечных потребителей [Юттнер, Кристофер, Бейкер, 2008].

- *Глубинное изучение отдельных функциональных областей.* Еще одним важным вектором развития концепции управления цепями поставок является интеграция с отдельными функциональными областями, такими как финансы, закупки, логистика, маркетинг и др.
- *Технологическое обеспечение цепей поставок.* Управление цепями поставок

постоянно усложняется, но появление новых технологий и программного обеспечения помогает автоматизировать все большее число выполняемых операций и решаемых задач. Развитие программного обеспечения идет в направлении его кастомизации и создания возможностей для решения уникальных проблем. Кроме программного обеспечения, в разных отраслях разрабатываются специальные стандарты и унифицированные алгоритмы, которые позволяют снизить транзакционные издержки на коммуникации, а также улучшить планирование. Так, передовой технологией, внедрение которой — предмет наибольшего внимания как практикующих менеджеров, так и исследователей, является технология радиочастотной идентификации (radio frequency identification — RFID). RFID является более удобным, функциональным и быстрым в использовании аналогом штрих-кодов, однако пока стоимость RFID-чипа высока (примерно 0,25 долл.), что позволяет использовать их только для относительно дорогих товаров или материалов.

- *Контрактные отношения в цепи поставок: составление контрактов и их пересмотр.* Проблема контрактных отношений в цепи поставок является одной из ключевых и наиболее сложных, что связано с природой цепи поставок, большей неопределенностью и динамичностью взаимоотношений в цепи поставок по сравнению с взаимоотношениями между двумя контрагентами. Действительно, если при составлении договора между двумя партнерами необходимо учесть требования только одной (противоположной) стороны, то в цепи поставок заинтересованных лиц может быть много. При этом следует принять в расчет не только требования каждого члена цепи поставок, но и определить критическую важность каждого из них, создать механизмы управления и минимизации оппортунистического поведения и т. д. Примером может служить

цепь поставок, в которой постоянно происходит создание инновационных продуктов или производство продуктов на основе уникальных заказов, в ситуации, когда каждый член цепи поставок должен адаптироваться к новым требованиям. Каким образом определить вклад каждого участника в создание инновационного или уникального продукта? Каким образом следует составить контракты между партнерами в цепи поставок для того, чтобы каждая сторона была мотивирована создавать инновационный или уникальный продукт? Еще одна существенная проблема заключается в том, что контракты должны пересматриваться с течением времени, так как в цепи поставок намного чаще, нежели во взаимоотношениях между двумя партнерами, происходит изменение внешних условий.

Первая из представленных в настоящем выпуске «Хрестоматии» работ — статья «*Аутсорсинг: транзакционные издержки и управление цепями поставок*» — написана основоположником экономической теории транзакционных издержек профессором Оливером Уильямсоном — признанным лидером неинституциональной школы в экономике, лауреатом Нобелевской премии по экономике 2009 г. «за исследования в области экономической организации, особенно границ фирмы» [The Prize in Economic Sciences, 2009]. Его работы по методологии экономического анализа транзакций стали отправной точкой множества теоретических и прикладных исследований в области менеджмента (см., напр.: [Каткало, 2006; Фуруботн, Рихтер, 2005; Menard, 2004]), а также получили самое широкое практическое применение: в новых методах работы транснациональных корпораций, разрешении внутрикорпоративных конфликтов, аутсорсинге и лизинге персонала, составлении внутрикорпоративных контрактов и т. д. Не случайно в решении Комитета Королевской академии наук Швеции по присуждению премии памяти Нобеля подчеркивается,

что ключевые выводы теории Уильямсона получили свое эмпирическое подтверждение.

Обращение О. Уильямсона к проблематике SCM с позиций экономической теории транзакционных издержек на примере аутсорсинга выглядит совершенно логичным и своевременным. Отличием SCM от традиционной кооперации между отдельными участниками цепи является системный подход к организации их взаимодействия, в основе которого лежат внутри- и межфирменная интеграция и координация (см., напр.: [Иванов, 2009, с. 35–41; Langley et al., 2008, р. 14–26]). Поэтому их обеспечение в рамках соответствующей цепи поставок очевидным образом сопряжено с проблемой выбора и/или построения адекватной структуры управления транзакциями — задачей, которая является ключевой в теории Уильямсона. Своевременность его обращения к данной тематике обусловлена тем, что концепция SCM относительно молода, и потому исследователям только недавно удалось собрать эмпирический и теоретический материал, достаточный для обобщения опыта управления цепями поставок и исследования эволюции данной концепции. Первые попытки выявить предпосылки и проанализировать логику развития концепции управления цепями поставок появились в течение последнего десятилетия [Chen, Paulraj, 2004; Giannakis, Croom, Slack, 2004; Mentzer et al., 2001].

Публикуемая статья О. Уильямсона носит постановочный характер. В ней автор формулирует те методологические вопросы, которые неизбежно возникают при проецировании основных положений экономической теории транзакционных издержек на проблемы управления цепями поставок. Поиск ответов на поставленные вопросы, как, впрочем, и знакомство с основными положениями экономической теории транзакций применительно к SCM, безусловно, будут полезны и для работающих в данной области исследователей, и для практиков.

Вторая статья — «*Эволюция контракта в цепи поставок*» — написана международным коллективом авторов, представляющих исследовательские центры Австралии, Норвегии и США. Проблематика контрактов является актуальной и широко исследуемой темой в современной литературе по менеджменту и неинституциональной экономике [Reuer, Ariño, 2007]. Актуальность данной проблематики обусловлена прежде всего тем, что современный бизнес все в большей степени вовлекается во всевозможные сети взаимоотношений и зависимость компаний от внешних поставщиков непрерывно возрастает. Это требует постоянного совершенствования механизмов управления взаимоотношениями и контроля над ними и, соответственно, предопределяет необходимость исследования контрактных взаимоотношений. Если на данный момент проблематика составления контрактов и предупреждения оппортунистического поведения, а также прочих негативных эффектов при составлении контрактов считается хорошо проработанной, то проблема пересмотра контрактов в цепи поставок таковой не является.

В статье «*Эволюция контракта в цепи поставок*» авторами предпринята попытка восполнить образовавшийся исследовательский вакуум посредством анализа эволюции условий контракта между компанией Norges Statsbane («Норвежские государственные железные дороги») и поставщиком услуг. В этом смысле данная статья является практико-ориентированной, демонстрирующей технику и методы анализа и решения возникающих на практике проблем.

В качестве инструмента был использован анализ лонгитюдного кейса, который включает все стадии подготовки и реализации контракта. Авторы выявили ключевые ошибки, которые совершила компания при составлении договора: чрезмерно оптимистичные ожидания, ложное предположение о контроле над ситуацией и т. д. Данные ошибки достаточно часто встречаются в управленческой практике международных

и российских компаний, при этом большинство из них часто даже не осознает допущенных ошибок и тем более — возможностей их исправления. Последнее, однако, реализуемо. Это подтверждается тем фактом, что теперь «Норвежские государственные железные дороги» — одна из немногих компаний, которая получает прибыль от предоставления кейтеринговых услуг в своих поездах.

В публикуемой работе авторы наглядно демонстрируют, каким образом можно использовать метод составления карт бизнес-процессов для определения наиболее узких

мест во взаимоотношениях, лучшего понимания возможностей по сокращению издержек, формирования базовых условий при пересмотре условий контракта. Несмотря на «кейсовый» характер статьи, представленные в ней методы анализа контрактных проблем, равно как и полученные результаты, имеют достаточно высокий уровень общности, а потому будут интересны не только тем, кто занят пассажирскими перевозками, но и всем компаниям, заключающим контракты с поставщиками товаров или услуг в постоянно меняющихся условиях.

ЛИТЕРАТУРА

- Иванов Д. А. 2009. *Управление цепями поставок*. СПб.: Изд-во Политехнического ун-та.
- Катькало В. С. 2006. *Эволюция теории стратегического управления*. СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та.
- Фуруботн Э. Г., Рихтер Р. 2005. *Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории*. Пер. с англ. под ред. В. С. Катькало, Н. П. Дроздовой. СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та.
- Ютгнер У., Кристофер М., Бейкер С. 2008. Управление цепочкой спроса: интеграция маркетинга и управления цепочкой поставок. *Российский журнал менеджмента* 6 (4): 83–112.
- Chen I. J., Paulraj A. 2004. Understanding supply chain management: Critical research and theoretical framework. *International Journal of Production Research* 42 (1): 131–163.
- Geyskens I., Steenkamp J. E. M., Kumar N. 2006. Make, buy, or ally: A meta-analysis of transaction cost theory. *Academy of Management Journal* 49 (3): 519–543.
- Giannakis M., Croom S., Slack N. 2004. Supply chain paradigms. In: New S., Westbrook R. (eds.). *Understanding Supply Chains*. Oxford University Press: Oxford; 2–22.
- Giunipero L. C., Hooker R. E., Joseph-Mathewa S., Yoon T. E., Brudvig S. 2008. A decade of SCM literature: Past, present and future implications. *Journal of Supply Chain Management* 44 (4): 66–86.
- Langley C. J. Jr., Coyle J. J., Gibson B. J., Novack R. A., Bardi E. J. 2008. *Managing Supply Chains: A Logistics Approach*. 8th ed. South-Western Cengage Learning: Canada.
- Menard C. 2004. The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 160 (3): 345–376.
- Mentzer J. T., DeWitt W., Keebler J. S., Min S., Nix N. W., Smith C. D., Zacharia Z. G. 2001. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics* 22 (2): 1–25.
- Reuer J. J., Ariño A. 2007. Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity. *Strategic Management Journal* 28 (3): 313–330.
- The Prize in Economic Sciences 2009*. Press Release (12 October 2009). The Royal Swedish Academy of Sciences. http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2009.

Статья поступила в редакцию
11 марта 2010 г.