

УДК 338.242.2

## Долгосрочные отношения в системе стратегического планирования и развития предприятия



### **Бирюкова Т.А.**

Кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры организации коммерческой деятельности  
Южно-уральского государственного университета (Челябинск)

*Коммерческие предприятия сталкиваются с договорами двух типов: краткосрочными и долгосрочными. Использование долгосрочных контрактов направлено на реализацию выбранной стратегии развития. Между тем долгосрочные контракты имеют свои преимущества и недостатки. В статье описывается конкретный пример, как долгосрочные контракты стимулируют монополистическое поведение.*

*Ключевые слова: долгосрочные отношения, договор, монополистическое поведение.*

Развитие деловых отношений и мировой экономики привело к изменению подходов к установлению деловых связей между коммерческим предприятием и основными контрагентами. В процессе своего развития компания сталкивается с необходимостью заключения договоров с нестандартной продолжительностью. Усиление конкуренции, совершенствование средств связи и появление новых режимов торговли означает, что некоторые клиенты имеют более широкий выбор потенциальных партнеров. Поэтому предприятия должны быть более ориентированы на клиента, тем более, что технологии позволяют совершенствовать не только конечный продукт или услугу, но и технологии их создания, технологии логистики и финансирования сделок. В результате может возникнуть ситуация, в которой потребуются корректировать ранее устоявшиеся отношения, изменять существенные условия уже заключенных договоров, перезаключать договоры или подписывать дополнительные соглашения.

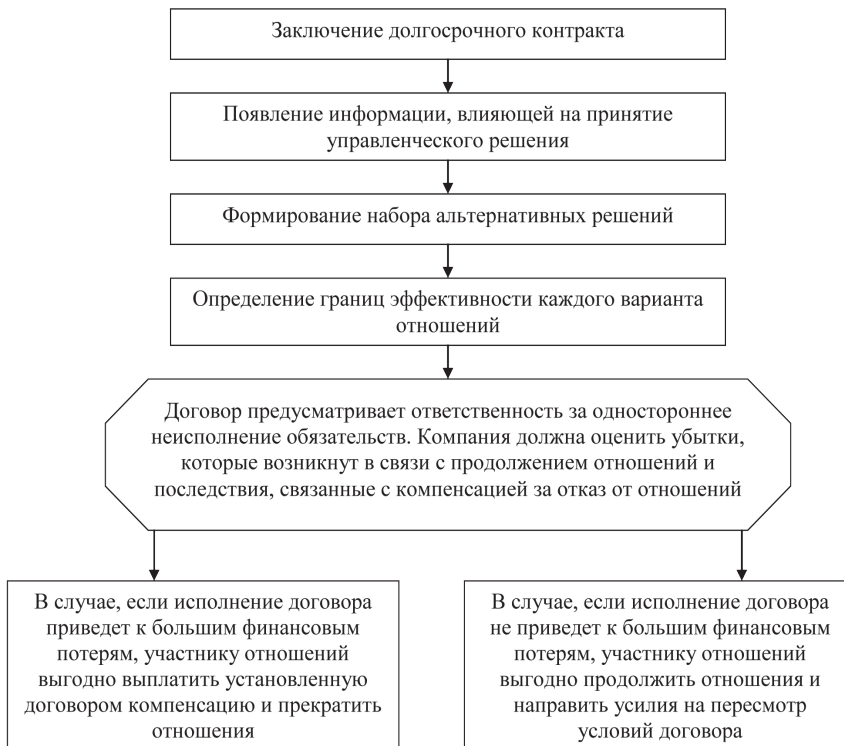
Практически все предприятия имеют дело с двумя классами договоров:

1. Краткосрочные договоры (отличаются высокой степенью конкретизации информации и четкими временными границами отношений);

2. Долгосрочные договоры (в большинстве случаев отличаются неполнотой условий и общими формулировками, конкретизация формулировок предусматривается в приложениях к договору).

Под термином «долгосрочный договор» обычно понимается контракт, в котором оговариваются условия взаимодействия контрагентов при осуществлении часто повторяющихся операций в течение длительного периода времени. Несмотря на то, что продолжительность договора является его ключевой характеристикой, на сегодняшний день нет теоретических обоснований для классификации договоров на долгосрочные и краткосрочные. Долгосрочный контракт является полным, если все переменные, которые могут оказывать влияние на условия договорных отношений в течение всей его продолжительности, были приняты во внимание при проведении переговоров и при подписании договора. Полный долгосрочный контракт исключает любые непредвиденные обстоятельства, которые могут возникнуть в течение срока действия договора [1].

Основная проблема, которая может возникнуть при заключении долгосрочного контракта, – асимметрия информации. Согласно приведенным выше признакам долгосрочного полного договора, договор остается полным, если никакая информация, которая может повлечь за собой изменение эффективности участников отношений, не станет доступной по окончании договорных отношений. При полной информационной симметрии у сторон сделки никогда не возникнет потребности перезаключить договор или пересмотреть его условия.



**Рис. 1. Алгоритм действий участника отношений в результате появления информации, изменяющей подход к установлению долгосрочных отношений**

Договор может быть изменен только по взаимному согласию. В этом случае не имеет смысла использовать юридические процедуры для сохранения прежних отношений, необходимо проведение повторных переговоров относительно деталей сделки. Одностороннее невыполнение условий договора открывает для другой стороны право на юридические процедуры: на судебную защиту и компенсацию убытков.

Под асимметрией информации понимается положение, при котором один субъект рынка располагает более важной и/или более полной информацией, нежели другой заинтересованный субъект рынка. Вступая в экономические отношения, каждый из субъектов рынка намерен извлечь из них выгоду для себя (для стороны, которую он представляет). Однако, в процессе исполнения договорных обязательств к одной стороне начинает поступать информация, которая ранее не была известна, но при этом влияет на принятие управленческих решений. В этом случае алгоритм действий

такого участника отношений может быть представлен в виде рисунка 1.

Таким образом, каждый заключенный договор приобретает некоторые признаки опциона, который имеет собственную цену исполнения (участник отношений должен уплатить компенсацию за право в одностороннем порядке прекратить действующие отношения). В этом случае участник отношений, заключая договор и заранее оговаривая уровень собственной ответственности перед другим участником, устанавливает плату, которую он готов осуществить за приобретение более выгодных отношений (или пересмотра текущих отношений).

Одним из ярких примеров, иллюстрирующих поведение участников отношений в условиях асимметрии информации, является пример отношений «принципал – агент». Данные отношения выстраиваются в несколько этапов и характерны

для всех видов экономической деятельности, где существует возможность использовать агента для исполнения некоторых функций. Этапы отношений представлены в таблице 1.

Поскольку вопросы определения эффективности деятельности агентов могут возникнуть в течение срока действия долгосрочных договорных отношений, существует необходимость отражать в договоре обязательства, связанные с достижением некоторых ключевых показателей, по которым могут осуществляться стимулирующие выплаты. Перего-

**Таблица 1**

**Этапы установления долгосрочных партнерских отношений между принципалом и агентом**

| Название этапа   | Характеристика этапа  | Конкретный пример  |
|--|---|--|
| Ознакомление с эффективностью работы агентов             | Заключение со всеми агентами договоров на идентичных условиях   | Туристическая компания предлагает потенциальным агентам договор, в котором заранее оговорены все существенные условия    |
| Сегментирование агентов по критерию эффективности работы | Проведение анализа работы агентов по уровню их вклада в формирование прибыли принципала   | Туристическая компания проводит анализ работы агентов и корректирует свою стратегию относительно развития агентской сети |
| Определение ключевых агентов и выстраивание приоритетов  | Компания может действовать по одному из двух вариантов:<br>1. Предложение более выгодных условий договора ключевым клиентам;<br>2. Предложение перезаключить договор на условиях, существенно хуже ранее заключенного соглашения для агентов, эффективность которых минимальна (или расторжение договора) | Туристическая компания разрабатывает предложения непосредственно для каждого агента                                      |

воры могут иметь определенную ценность не только для агента, но и для принципала, так как принципал получит возможность предложить условия, соответствующие истинной эффективности агента, так как можно предположить, что договаривающиеся стороны будут иметь по истечении времени более полную информацию.

Коммерческие предприятия различных отраслей экономики используют различную терминологию при обсуждении документов долгосрочного характера (рамочные соглашения, соглашения о намерениях, договоры общего характера и т.д.), однако некоторые элементы долгосрочных договорных отношений широко распространены и применяются повсеместно при обсуждении документов краткосрочного характера (договор-заявка, приложение к договору, спецификация и т.д.). Пролонгация краткосрочных соглашений используется в следующих случаях:

1. Для повторной покупки определенных товаров или услуг;
2. Для того, чтобы обеспечить поставку товаров или услуг в течение определенного периода при определенных условиях (например, более низкая цена и технические характеристики);
3. Для того, чтобы сократить расходы при незначительных, но часто повторяющихся сделках (если договором не гарантируется минимальный заказ).

Рассмотрим основные преимущества и недостатки заключения долгосрочных договоров. Основные преимущества долгосрочных отношений показаны в таблице 2.

Таким образом, заключение долгосрочных партнерских отношений позволит повысить уровень

информированности участников друг о друге. В некоторых случаях наличие долгосрочного контракта становится обязательным при получении одобрения на финансирование проекта (лизинговые компании могут потребовать соглашение о намерениях между лизингополучателем и его будущим клиентом, так лизинговая компания будет уверена, что приобретаемое основное средство будет задействовано в предпринимательской деятельности и будет использовано для получения доходов, которые в данном случае будут финансовой базой для осуществления лизинговых платежей).

Каждое заключенное соглашение о намерениях или рамочное соглашение может являться приложением к бизнес-плану, создаваемому для привлечения инвестиций. Таким образом, планы по организации бизнеса подкрепляются реальными документами, из которых инвестор может понять источник будущих денежных поступлений.

Между тем имеются и недостатки долгосрочных договоров, которые представлены в таблице 3.

Несмотря на описанные недостатки, компании иногда злоупотребляют стремлением закрепить свои отношения с контрагентами при помощи долгосрочных договоров. В некоторых случаях наблюдается непропорционально большое увеличение числа заключенных долгосрочных договоров (число заключенных долгосрочных контрактов превышает возможный рост объемов закупок или продаж). Если такая картина наблюдается, то это может означать снижение эффективности стратегии по развитию бизнеса (заключение каждого нового договора не дает роста деловой активности и, как следствие, роста

Таблица 2

### Основные преимущества долгосрочных контрактов

| № п/п | Преимущество  | Внешнее проявление  |
|-------|---|---|
| 1     | Возможность получить кредитное плечо  | В случае, если спрос на производимую продукцию определен в течение длительного периода времени в будущем, покупатель может получить возможность увеличенного срока отсрочки платежа или получить существенную скидку за объем   |
| 2     | Возможность сократить административные издержки                             | Для участников долгосрочных отношений упрощается процесс переговоров относительно заказа на будущую поставку  |
| 3     | Возможность не ограничивать деловые отношения конкретным временным отрезком | Договор будет считаться действующим, даже если в течение некоторого периода времени отсутствовали коммерческие отношения между участниками  |
| 4     | Возможность планирования доходов и расходов                                 | На нестабильных рынках предприятию важно получить заказ, который обеспечит его работой на длительное время, при этом параметры данного заказа можно определить уже в начале деловых отношений   |
| 5     | Возможность получить некоторую гибкость в управлении ликвидностью           | Долгосрочные отношения, как правило не привязаны к конкретным срокам и оговаривают общие условия. Участники отношений, исходя из своих платежных возможностей, устанавливают график закупок и платежей с тем, чтобы избежать кассовых разрывов  |
| 6     | Возможность стандартизировать продукт или услугу                            | Как правило, каждый конкретный покупатель предъявляет спрос на какой-то отдельный вид товара (работу, услугу). В случае наличия долгосрочных отношений руководство будет планировать свою производственную программу (план продаж) таким образом, чтобы изменения в производственном (торгово-технологическом) процессе были минимальными, в этом случае удастся обеспечить спрос постоянных клиентов |

Таблица 3

## Недостатки долгосрочных контрактов

| № п/п | Недостаток   | Внешнее проявление  |
|-------|--|---|
| 1     | На быстро меняющемся рынке долгосрочные контракты могут быстро потерять актуальность | Договор будет считаться потерявшим актуальность, если предусматривает требования к качеству товара (услуги), при этом ввиду научно-технического прогресса на рынке появились конкуренты, предлагающие товары-заменители или предлагающие услуги лучшего качества                    |
| 2     | Долгосрочные контракты способствуют развитию монополистического поведения            | Существует риск, в соответствии с которым компания будет ориентировать свою деятельность на небольшую группу контрагентов, с которыми заключены долгосрочные партнерские отношения. Разовые поставки при этом вообще осуществляться не будут. Снизится число каналов товародвижения |
| 3     | Долгосрочные контракты увеличивают риск упущенной выгоды                             | Ориентация на контрагента с долгосрочным характером отношений приводит к потере бдительности, в результате – компания может упустить предложение, которое потенциально способно увеличить прибыль и рентабельность основной деятельности  |
| 4     | Долгосрочные контракты создают риск отсутствия контроля                              | В стремлении сократить расходы контрагенты могут перейти на систему доверительных отношений, упуская из виду важные процедуры внутреннего контроля  |

прибыли). Руководству необходимо обратить внимание на важность тщательного анализа действующих договоров во избежание заключения новых контрактов с дублирующими правами и обязанностями.

На сегодняшний самый актуальным остается риск монополистического поведения при заключении долгосрочных договоров. В частности, комиссия Челябинского управления Федеральной антимонопольной службы рассмотрела дело в отношении предприятия розничной торговли «Ашан» о создании дискриминационных условий (ч. 1 ст. 13 Закона о торговле) для агрокомплекса «Чурилово». В распоряжении управления Федеральной антимонопольной службы имеются сведения о том, что агрокомплекс «Чурилово» с 2013 г. пытался заключить договор на поставку овощей, но розничное торговое предприятие нарушало установленную очередность этапов заключения договора поставки. В итоге договор между «Ашаном» и агрокомплексом был подписан только в конце 2015 г., уже после возбуждения дела о нарушении Закона о торговле. Отмечается, что региональным производителям довольно часто бывает тяжело заключить договоры с крупными сетями, поэтому они начинают объединяться в кооперативы [2]. В итоге крупное предприятие имеет единственного контрагента, с которым заключается долгосрочный договор, – кооператив, вопросы, возникающие в связи с поставкой товаров – предмет управления внутри самого кооператива и к розничному торговому предприятию не имеют прямого отношения.

В данном случае экономическая природа нарушения антимонопольного законодательства связана со стремлением розничного торгового предприятия использовать свое доминирующее положение для заключения долгосрочного контракта на выгодных для себя условиях. Розничное торговое предприятие федерального уровня «Ашан» предъявляет повышенные требования к поставщикам продукции, такие как мощности для обеспечения крупных

бесперебойных поставок, качество упаковки и т.д. Отмечается, что локальные поставщики не всегда соответствуют таким требованиям, в связи с чем в заключении договора им предоставляется отказ.

Таким образом, с точки зрения стратегического развития, заключение долгосрочных договоров стало необходимым для компаний особенно в периоды нестабильной экономической ситуации. На российском рынке такие договоры начинают появляться, при этом риски монополистического поведения являются предметом расследования антимонопольной службы. Компании, которые не имеют стратегического видения развития бизнеса, большинство поставок осуществляют в рамках одного проекта, что позволяет решать текущие задачи и получать сиюминутную выгоду, но не дает гарантий устойчивого развития.

Удачный контракт, связанный с долгосрочным сотрудничеством, не только обеспечивает стабильность поставок, но и предоставляет дополнительные, рассмотренные выше преимущества.

## Литература:

1. Aghion P., Dewatripont M., Rey P. Renegotiation Design with Unverifiable Information // *Econometrica*. – 1994. – № 62. – P. 257-282.
2. Тронина А. Дискриминация по овощному признаку // Электронное издание «Коммерсант». – URL: <http://www.kommersant.ru>
3. Зингер О.А., Трубицков С.В. Стратегическое управление в контексте условий современной экономики // *Антикризисный менеджмент в XXI веке: достижения, проблемы, перспективы*: Сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза, 2005. – С. 41-46.
4. Aghion P., Bolton P., Tirole J. Exit Options in Corporate Finance: Liquidity versus Incentives // *Review of Finance*. – 2004. – № 8. – P. 327-353.

## Long-Term Relationships in Strategic Planning and Business Development

*T.A. Biryukova*  
*South Ural State University*

*Commercial enterprises are faced with two types of contracts: short-term and long-term contracts. Long-term contracts are used to implement the chosen development strategy. However, long-term contracts have some advantages and disadvantages. The paper presents an actual example of long-term contracts encouraging monopolistic behavior.*

*Keywords: long-term relationships, contract, monopolistic behavior.*

