

УДК 334.4
JEL L140, M 110

В. Ф. Комаров^{1,2}, **А. М. Выжитович**³

¹ *Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН
пр. Акад. Лаврентьева, 17, Новосибирск, 630090, Россия*

² *Новосибирский государственный университет
ул. Пирогова, 2, Новосибирск, 630090, Россия*

³ *Сибирский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации
ул. Нижегородская, 6, Новосибирск, 630102, Россия*

Luk@academ.org; vam_70@mail.ru

МЕТОДЫ АНАЛИЗА КОНТРАКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Управление контрактной деятельностью является важным условием для эффективной работы предприятия. Широкий спектр различных видов контрактов в бизнес-процессах, рост или уменьшение их количества, изменение условий для заключения контрактов приводят к необходимости использования различного инструментария по анализу контрактной деятельности. Данный анализ позволяет принять обоснованные решения по дальнейшему развитию или выживанию предприятия. Целью научного исследования является рассмотрение методов анализа контрактной деятельности для решения организационно-экономических задач. Особое внимание уделено применению проблемно-ориентированной методики в сравнении с другими популярными методами, формированию выводов относительно ее недостатков и преимуществ. Выделяются подходы к определению проблем, причин, последствий, целей и задач. Раскрыты стадии и этапы методики. Данная методика впервые рассматривается для анализа контрактной деятельности и имеет теоретическое и практическое значение.

Результаты работы позволяют на практике решить важную задачу по внедрению новых подходов к управлению контрактной деятельностью через привлечение экспертов по необходимым направлениям работы предприятия. Приведенный обзор методов вносит значимый вклад в область знаний по вопросам совершенствования технологий управления контрактами.

Ключевые слова: контрактная система, проблемно-ориентированная методика решения организационно-экономических задач, дерево проблем, дерево решений.

Современная экономика использует различные формы контрактов. В контрактах оговаривают различные условия поставок, имущественных отношений, форм производства и т. д. Для некоторых организаций работа по контракту является основной формой деятельности.

Поскольку в настоящее время взаимодействие различных предприятий осуществляется на основании заключенных контрактов, то от правильности их выполнения зависит эффективность работы предприятий и экономики в целом.

Контрактная система – это множество взаимосвязанных соглашений двух или более лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей¹.

¹ Гражданский кодекс РФ от 18.12.2006 № 230-ФЗ. Ч. 1, ст. 420.

Как показывает практика, во многих компаниях руководители не знают и поэтому не применяют научные методы для совершенствования контрактной деятельности. Как и в любой форме взаимодействия, в контрактной системе есть свои трудности, которые возникают на различных этапах заключения контрактов. В общем их можно структурировать в виде таблицы (табл. 1). Видно, что в ходе работы по контракту возникает множество проблем, которые несут в себе риски для обеих сторон (потеря прибыли, невыполнение условий контракта, несвоевременная оплата и т. д.). Чтобы избежать большинства из них, необходимо разработать эффективную модель для определения необходимости и рациональности заключения договора с тем или иным агентом.

Такая модель может включать разнообразные подходы, в том числе следующие.

1. *Использование теории игр.* В данном подходе стороны рассматриваются как игроки на рынке с определенными стратегиями. На основании этих стратегий строится платежная матрица, после чего с применением минимаксного подхода определяется «седловая точка» и, следовательно, условия заключения контракта [1].

Фирма определяется как «сеть контрактов», в этом случае решается проблема выбора оптимальной формы контракта, обеспечивающей максимальную экономию агентских издержек.

Фирма как совокупность внутренних и внешних контрактов сталкивается с проблемами, приведенными выше (транзакционные издержки и издержки контроля). Для устранения данных проблем фирма старается заключить эффективный контракт, при этом обе стороны контракта, взаимодействуя между собой, пытаются прийти к тем условиям, которые в одинаковой степени удовлетворяли бы как одну, так и другую сторону. Обе стороны выдвигают свои условия, которые можно представить в виде платежной матрицы (табл. 2).

В данной ситуации решением игры будет выбор продавцом тактики $\max_j \min_i a_{ij}$, чтобы сделать свой минимальный выигрыш максимальным. Покупатель выберет свой ход условий, который будет удовлетворять тактике $\min_i \max_j a_{ij}$.

Таблица 1

Проблемы контрактной деятельности

Стадия контракта	Проблема	Решение
Поиск партнера (агента)	Предконтрактный оппортунизм <i>Форма проявления:</i> сокрытие агентом своего типа (качество товара и т. д.) <i>Результат:</i> моральный риск	Разработка оптимального контракта, направленного на выявление типа агента <i>Метод:</i> фильтрация (составление меню контрактов), сигнализирование
	Асимметричность информации <i>Форма проявления:</i> скрытая информация	
	Экономическая неэффективность (неблагоприятный отбор)	
Заключение контракта	Постконтрактный оппортунизм <i>Форма:</i> сокрытие информации о своих действиях после заключения контрактов <i>Результат:</i> моральный риск (влияет на систему стимулов агента и ожидаемая полезность принципала падает)	Разработка оптимального контракта, направленная на настройку стимулов агента <i>Метод:</i> участие агента в прибыли и эффективная заработная плата
	Асимметричность информации <i>Форма:</i> скрытые действия (принципал не знает, каковы усилия агента)	
	Экономическая неэффективность (моральный риск)	
После заключения контракта	Транзакционные издержки и издержки контроля (финансовые риски, риски потери контроля)	Разработка эффективной системы взаимодействия и контроля между принципалом и агентом

Таблица 2

Платежная матрица игры при заключении контракта

	<i>j</i> -стратегии				$\min i$
<i>i</i> -стратегии	17	4	2	1	2
	3	3	7	19	3
	5	4	6	6	4
	13	4	2	23	2
	10	3	3	20	3
$\max j$	17	4	7	23	

Выбрав такие стратегии и придерживаясь их, продавец и покупатель, в конечном счете, придут к цене товара, удовлетворяющей обоим. В данном случае товар будет продан за 4 единицы, если продавец и покупатель будут придерживаться таких стратегий. Такая игра называется игрой «с седловой точкой», потому что равенство

$$\min_j \max_i a_{ij} = \max_i \min_j a_{ij}$$

обеспечивает существование уравнивания игры и, как следствие, заключение контракта.

Важным вопросом является определение значений a_{ij} .

2. *Эконометрическая модель для оценки методологии заключения гибридных контрактов.* Она строится на основании увязки количества контрактов и показателей их эффективности (фондоотдача, себестоимость, чистая прибыль и т. д.).

В данной модели под гибридными контрактами понимаются контракты, заключаемые на поставку любого вида сырья, с долевым участием фирмы, обеспечивающие переработку данного сырья и регулирующие производство; контракты, заключаемые на реализацию и поставку готовой продукции, где поставщик является гарантом ее реализации и тем самым является долевым участником данной фирмы [1].

3. *Проведение диагностики контрактной деятельности на основании построения диаграмм бизнес-процессов.* Каждый бизнес-процесс имеет свою цель, выполнение которой является критерием его эффективности. Цели всех процессов являются целями нижнего уровня, через реализацию которых достигаются цели верхнего уровня – всей компании. Рациональное управление этими процессами позволит осуществлять эффективное взаимодействие как внутри фирмы, так и вне ее. Это даст возможность снизить транзакционные издержки [1].

4. *Метод ранжирования Харрингтона.* Его можно применить для ранжирования контрактов по их «желательности», в результате чего после проведения процедуры ранжирования можно выделить наилучший контракт из множества [2].

Методом экспертных оценок определяется желательность пяти выделенных характеристик контракта в зависимости от их возможных значений, рекомендованных экспертами. Затем с помощью таблицы желательности определяется желательность каждого показателя из условий контракта. С помощью этой функции становится возможным выбор оптимального контракта из общей массы предлагаемых контрактов.

5. *Логит-модели.* Для условий сложных контрактов используется логистическая модель, или логит-модель [1], важным свойством которой является то, что она переводит значения функции факторов контракта в предсказуемые вероятности заключения контракта.

6. *Рамочная проблемно-ориентированная методика решения организационно-экономических задач.* Методика была апробирована в ходе обсуждения вопросов на Директорских форумах², посвященных темам «Безотходное потребление» (24.11.2007), «Олигополия как рыночная структура в условиях несовершенной конкуренции» (26.03.2011).

² Директорский форум – это постоянно действующий научно-практический семинар при ИЭОПП СО РАН по обмену опытом и ознакомлению с достижениями науки. Проводится в последнюю субботу месяца, с октября по май в течение последних 10 лет. В работе Форума принимают участие директора новосибирских и барнаульских предприятий (30–35 чел.), ученые СО РАН, преподаватели новосибирских вузов.

Методика проходила также апробацию путем ее обсуждения в ходе научных мероприятий, в том числе 31.10.2013 в ИЭиОПП СО РАН на совещании в ходе работы исследовательского проекта IX.87.1.3 «Экономическая защищенность субъектов Российской Федерации: оценка, влияние на экономическую безопасность России» (докладчик ведущий научный сотрудник, доктор экономических наук, профессор В. Ф. Комаров).

Методика построена на основе схемы связей между элементами дерева проблем (проблема, причины, последствия) и элементами дерева решений (цели, задачи, показатели). Причины и последствия основной проблемы (проблемы нулевого уровня) представляют собой проблемы 1-го уровня. Каждая проблема 1-го уровня имеет свои причины и последствия, которые представляют собой проблемы 2-го уровня. И так далее. Так «растет» дерево проблем. Количество уровней этого дерева определяется спецификой проводимого исследования и индивидуальными представлениями его авторов.

Применительно к анализу и решению проблем в контрактной деятельности применение методики может иметь следующий порядок.

Стадии и этапы по применению методики представлены в табл. 3. Выполнение стадий и этапов методики может осуществляться с использованием известных экспертных и аналитических методов [1]. С помощью экспертных методов (анкетирование специалистов [3; 4], мозговой штурм [5], деловые игры [6], круглый стол [7] по теме исследования, изучение литературных источников) собирается исходная информация о контрактной деятельности предприятия. При этом формулируется основная проблема, в произвольной форме составляются списки причин возникновения проблемы и списки возможных последствий существо-

Таблица 3

Выполнение стадий и этапов методики

Этап	Комментарий
Стадия 1. Построение дерева проблем	
1.1. Формулирование основной проблемы	Описание разрыва (различий) между существующей («как есть», «as is») и желаемой («как надо», «as to be») ситуацией
1.2. Выявление последствий проблемы	Последствия проблемы – это как бы детализация существующей ситуации. Если проблема сохраняется, то ее негативные последствия (проблемы следующего уровня) нарастают
1.3. Выявление причин проблемы	Причины – это тоже проблемы, но иного уровня. Поэтому на этом этапе, собственно, и выполняется построение дерева проблем. При этом важно не только вскрыть причины, но и оценить возможность их устранения на основании отечественного и зарубежного опыта, данных науки и т. д.
Стадия 2. Построение дерева решений	
2.1. Формулирование цели решения проблемы	Цель решения заключается в «ликвидации» проблемы. Такое понимание цели облегчает ее формулировку
2.2. Определение задач	Решение задачи имеет целью «ликвидацию» соответствующей проблемы следующего уровня. Поэтому на этом этапе и «выращивается» дерево решений. Такое понимание термина «задача» облегчает процесс составления списка задач
2.3. Определение показателей решения задач	Показатели должны указывать на то, как решение задачи «снимает» проблему, минимизируя ее негативные последствия, приближая нас от состояния «как есть» (as is) к состоянию «как надо» (as to be)

Таблица 4

Экспертные оценки причин
и последствий проблем контрактной деятельности

Формулировка причины или последствия проблемы	Оценка
Экономические последствия	
...	...
Организационные и управленческие последствия	
...	...
Социальные последствия	
...	...
Экономические причины	
...	...
Организационные причины	
...	...
Ментальные причины	
...	...

Таблица 5

Этапы решения задачи

Название этапа	Содержание этапа
1. Прототип решения	Формулирование желаемого результата решения задачи (описание прототипа организационного нововведения или итоговой системы в контрактной деятельности)
2. Обстановка	Фиксация условий, факторов, ограничений, критериев
3. Варианты	Генерирование вариантов решения задачи или альтернатив достижения цели (в заданных ограничениях)
4. Последствия	Прогнозирование и оценивание последствий реализации вариантов (расчет «плюсов» и «минусов»)
5. Выбор	Выбор варианта. Проведение модельного или иного эксперимента либо экспертизы
6. Реализация	6.1. Оформление директивного документа по контрактной деятельности (приказ, программа, проект, план, задание) 6.2. Организация выполнения 6.3. Контроль 6.4. Анализ результатов 6.5. Корректировка планов (проектов, программ, заданий)

вания проблемы [8]. Затем с помощью аналитических методов осуществляется ранжирование [9] причин и последствий по степени их важности, а также по степени их влияния на остроту основной проблемы в контрактной деятельности или на эффективность ее решения. Важность проблем, их причин и последствий оценивается с использованием процедуры МАСТАК [10]. Совокупность причин возникновения основной проблемы группируется в подмножества: экономические, организационные, ментальные и прочие причины.

Экспертные оценки причин и последствий проблемы включаются в таблицу следующей формы (табл. 4). Средняя оценка определяется путем деления суммы оценок по пятибалльной шкале на количество ответов экспертов.

В качестве последствий могут быть указаны значения показателей по контрактной деятельности, свидетельствующих о наличии проблем у предприятия. Первоочередные задачи формулируются на основе оцененных приоритетных проблемных причин. Решение каждой задачи проходит через несколько этапов (табл. 5)

Методика предполагает выбор пяти наиболее важных задач, каждой из которых соответствует свой показатель на основе формулировки последствий проблем, требующих ликвидации либо существенного снижения влияния.

Этап «Прототип решения». Как правило, организационно-экономическое или управленческое решение базируется на некотором заранее подготовленном варианте или проекте решения³. Так обстоит дело при принятии решения на заседаниях, совещаниях, собраниях, семинарах. Так обстоит дело при подготовке приказа, важного распоряжения, графика, штатного расписания, инструкции, положения о подразделении или системе стимулирования.

Любой работник аппарата управления при подготовке какого-нибудь управленческого документа начинает свою работу с поиска аналога, с отыскания подобного документа на своем или соседнем предприятии, с изучения того, что уже сделано по данному вопросу. Похожим образом поступает студент, слушатель института повышения квалификации или курсант училища, когда ему надо написать курсовую или дипломную работу, составить реферат или написать отчет о практике.

Вот этот первоначальный вариант, отдаленный прообраз будущего управленческого решения, управленческого нововведения или управленческой технологии, будем называть прототипом. Понятие прототипа отличается от понятия модели. Если модель предназначена для экспериментов с нею с целью выяснения каких-то свойств моделируемой системы, то прототип является как бы прообразом самой изучаемой системы, вариантом этой системы. Другими словами, прототип – это «болванка», заготовка, сырье для переработки в некоторый конечный продукт.

Основное предназначение прототипа управленческих нововведений – быть основой для конструктивного обмена мнениями между разработчиками проекта нововведения (ими зачастую являются внешние консультанты по вопросам управления) и будущими пользователями новшества (производственниками). Без четко сформулированных пунктов будущего решения обсуждения, как правило, сводятся к пустопорожним разговорам.

Прототипы, оформленные в виде предварительно подготовленных текстов решения, хорошо срабатывают при обсуждении простых и понятных участникам вопросов. При рассмотрении более сложных или новых проблем текстовых описаний оказывается недостаточно. Необходимо разрабатывать специальные анкеты, вопросники и демонстрационные процедуры (деловые игры, методики мозгового штурма и др.).

Участники процесса принятия решения подвергают преимущественно критическому анализу заранее составленный вариант решения и на этом основании переходят к иным вариантам, а не тратят время на поиск решения как такового. Кроме того, в рамках этого метода осуществляется диалог участников процесса принятия решения с информационной базой по изучаемой проблеме. Оформление прототипа в виде, близком к окончательному представлению решения, позволяет сэкономить время экспертов, которое при других методах они тратят на поиск способа оформления решения, справочных и нормативных данных. Другими словами, согласно методу прототипа заранее подготавливается все, что в любом случае войдет в окончательное решение (здесь как бы выносятся за скобки неизменная часть решения и поиск сосредотачивается на переменной, творческой части).

Следует отметить, что применение метода прототипа позволяет решить важную психологическую проблему. При использовании этого метода все участники процесса принятия решения становятся как бы соавторами нововведения. Данное обстоятельство снижает реакцию «отторжения» и способствует внедрению новшества. Кроме того, метод прототипа повышает коллегиальность принятия решений. Для обсуждения управленческих нововведений на строго конструктивной основе можно привлечь широкий круг специалистов и экспертов, учесть все мнения и предложения.

Этап «Обстановка»

1. Выполнение SWOT-анализа

1.1. Матрица SWOT-анализа

³ В организационном проектировании этому подходу соответствует метод «бенчмаркинг», или метод заимствования передового опыта (в своих работах мы называем этот метод «управление по образцам, УПО»).

Объект	«Плюсы»	«Минусы»
Изучаемая система	ПРЕИМУЩЕСТВА (Strengths)	НЕДОСТАТКИ (Weaknesses)
Внешняя среда	ВОЗМОЖНОСТИ (Opportunities)	УГРОЗЫ (Threats)

1.2. Составление четырех списков.

1. Список «**S**» «**Преимущества** изучаемой системы».
2. Список «**W**» «**Недостатки** изучаемой системы».
3. Список «**O**» «**Возможности** внешней среды».
4. Список «**T**» «**Угрозы** внешней среды».

1.3. Для систематизации экспертных суждений, содержащихся в первом и втором SWOT-списке, целесообразно ввести разделы в соответствии с функциональной структурой изучаемой системы, например: 1) персонал; 2) технология; 3) материально-техническая база; 4) научно-производственная деятельность; 5) организация; 6) финансы.

Систематизация 3-го и 4-го списков осуществляется по разделам PEST-анализа⁴, где **P** – политико-правовая среда (Political), **E** – экономическая составляющая макросреды (Economic), **S** – социокультурная составляющая (Social), **T** – технологическая составляющая (Technological). При этом предлагается следующая трактовка этих разделов.

Политико-правовая среда объединяет формальную и неформальную системы. Формальная система включает в себя институты власти, законы и регулирующие акты. Неформальная система – группы, проявляющие политическую активность, не входящие в состав властных органов (местные сообщества, ассоциации, союзы и т. д.).

Экономическая среда отражает сущность и направленность экономических изменений в стране: это динамика ВВП, процентных ставок, инфляции, потребительских цен, отраслевые сдвиги, уровень налогообложения, стабильность рубля и другие структурные изменения. Иногда в состав данной группы включают также институциональную и инфраструктурную среду.

Социальная и культурная среда содержит демографические и социальные аспекты и стили жизни населения.

Технологическая среда – это среда, связанная с разработкой и использованием знаний.

Этапы «Варианты», «Последствия», «Выбор» реализуются по аналогии в ходе экспертных сессий с применением вышеизложенных методов.

Описание каждой задачи, входящей в программу развития контрактной деятельности, предлагается осуществлять в составе следующих разделов.

1. Цель решения задачи.
2. Ожидаемый результат (ед. изм.).
3. Сроки выполнения задачи.
4. Исполнитель (должностное лицо или административный орган).
5. Плановые задания по снижению негативных последствий и увеличению позитивных результатов решения задачи.
6. Состав мероприятий, выполнение которых позволяет решить задачу.

Рассмотренная проблемно ориентированная методика по сравнению с другими методами имеет следующие преимущества. Применение методики позволяет решить важную психологическую проблему по реакции «отторжения» и способствует внедрению новшества. Все участники процесса принятия решения становятся как бы соавторами нововведения, методика повышает коллегиальность принятия решений и позволяет привлечь широкий круг специалистов и экспертов на строго конструктивной основе, учесть все мнения и предложения с учетом различных уровней причин существующих проблем.

⁴ «PEST-анализ» означает на английском языке «Political / Economic / Social / Technological Analysis».

К недостаткам относится отсутствие описания модели расчетов экономических показателей в ходе выполнения задач. Методика не позволяет получить экономические расчеты финансовых показателей при выбранных приоритетных задачах и показателях. Ранее данная методика была в основном ориентирована на исследование общих экономических проблем, пока нет опыта ее применения на предприятиях.

Данные недостатки могут быть устранимы при применении методики в несколько циклов (сессий) с использованием других рассмотренных методов, чтобы иметь возможность определения ориентиров развития контрактной деятельности, получения различных вариантов экономических расчетов требуемых показателей в результате решения поставленных задач. Дополнительные экспертные сессии для выбора стратегий и утверждения проектного документа по контрактной деятельности могут включать экспертов из числа руководителей предприятий, его структурных подразделений, членов органов управления, представителей собственников.

По мнению авторов, проблемно ориентированная методика анализа и решения организационно-экономических задач имеет перспективы использования и может применяться при проведении исследований не только общих социальных и экономических проблем, но и при разработке систем, схем и технологий управления в различных сферах экономики или бизнеса, в том числе и для решения проблем, связанных с контрактной деятельностью и повышением эффективности аутсорсинга.

Перечисленные методы анализа не являются исчерпывающими. Их применение позволяет достигнуть важную цель – определение наилучшего контракта с позиций прибыльности, эффективности и безопасности. Построение модели оценки контрактной деятельности может быть полезно не только предприятиям, но их кредиторам при оценке кредитоспособности и платежеспособности, для понимания специфики бизнеса заемщика и, следовательно, эффективности его взаимодействия с другими партнерами.

Активное использование предприятием различных методов и моделей может стать популярным инновационным подходом в управлении бизнес-процессами, направленным на сокращение потерь от неэффективных контрактов. Благодаря описанным выше методам и методикам компания может избежать множества проблем, связанных с заключением неэффективных контрактов. Все это в дальнейшем может позволить фирме выйти на уровень заключения государственных и муниципальных контрактов, а также на международный рынок.

Список литературы

1. Манукайло И. А. Развитие организационно-экономического механизма контрактной деятельности промышленных предприятий: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ростов н/Д, 2010. 26 с.
2. Булгакова И. Н., Морозов А. Н. Использование «функции желательности» для формализации комплексного показателя конкурентоспособности промышленного предприятия // Вестн. Воронеж. гос. ун-та. Серия: Экономика и управление. 2009. № 2. С. 54–56.
3. Рабочая книга социолога / Под ред. Г. В. Осипова. 4-е изд. М.: Наука, 2006. 480 с.
4. Осипов Г. В. Социология. Основы общей теории: Учебник. М.: НОРМА, 2001. 462 с.
5. Цезерани Д. От мозгового штурма к большим идеям: NLP и синектика в инновационной деятельности / Пер. с англ. В. В. Егорова. М.: Фаир-пресс, 2005. 224 с.
6. Комаров В. Ф. Управленческие имитационные игры. Новосибирск: Наука, 1989. 272 с.
7. Кипнис М. Тренинг креативности. 2-е изд., стереотип. М.: Ось-89, 2006. 128 с.
8. Комаров В. Ф., Волкова Л. В., Пирогов В. И. Проблемно-ориентированная методика решения организационно-экономических задач // ЭКО. 2008. № 7. С. 97–110.
9. Татарова Г. Г. Типологический анализ в социологии. М.: Наука, 1993.
10. Жуков Р. Ф. Как научиться учиться: Практикум по использованию активного социологического тестированного анализа и контроля для студентов младших курсов обучения в вузе (Начинающий студент). СПб.: СПбГИЭА, 1994. 62 с.

Материал поступил в редколлегию 15.11.2013

V. F. Komarov^{1,2}, A. M. Vyzhitovich³

¹ Institute of Economics and Industrial Engineering of the Siberian Branch of the RAS
17 Lavrentiev Ave., Novosibirsk, 630090, Russian Federation

² Novosibirsk National Research State University
2 Pirogov Str., Novosibirsk, 630090, Russia

³ Siberian Institute of Management – a branch of the Russian Academy of National Economy
and Public Administration under the President of the Russian Federation
6 Nizhegorodskaya Str., Novosibirsk, 630102, Russian Federation

Luk@academ.org; vam_70@mail.ru

METHODS OF ANALYSIS CONTRACTUAL ACTIVITY OF THE ENTERPRISE FOR MANAGEMENT DECISIONS

Control of contract activity is important condition for the effective work of enterprise. The wide spectrum of different forms of contracts in the business-processes, increase or decrease of their quantity, a change of the conditions for the conclusion of a contract lead to the need of using different set of instruments according to the analysis of contract activity. This analysis makes it possible to make the valid decisions by further development or survival of enterprise. The purpose of scientific research is the examination of the methods of the analysis of contract activity for the solution of organizational-economic problems. Special attention is given to the use of the problem-oriented procedure in the comparison with other popular methods, to the formation of conclusions relative to its deficiencies and advantages. Approaches to the determination of problems, reasons, consequences, purposes and tasks are separated. Stages and stages of procedure are opened. The results of work make it possible to in practice solve important task in the introduction of new approaches to control of contract activity through the attraction of experts for the necessary directions of the work of enterprise. The given survey of methods makes the significant contribution to the field of knowledge on questions of the perfection of the technologies of control of contracts.

Keywords: the contract system, problem-oriented methodology solution of organizational and economic targets, problem tree, decision tree.

References

1. Manukaylo I. A. Razvitie organizatsionno-ekonomicheskogo mehanizma kontraktной deyatel'nosti promyshlennykh predpriyatiy [Development of the Organizational-Economic Mechanism of the Contract Activity of Industrial Enterprises. Dr. Econ. Sci. Diss.]. Rostov-na-Donu, 2010. 26 p. (In Russ.)
2. Bulgakova I. N., Morozov A. N. Ispolzovanie «funktsii zhelatel'nosti» dlya formalizatsii kompleksnogo pokazatelya konkurentosposobnosti promyshlennogo predpriyatiya [Use «of Function of Desirability» for the Formalization of the Complex Index of the Competitive Ability of Industrial Enterprise]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie* [Vestnik of Voronezh State University. Series: Economy and Control], 2009, no. 2, p. 54–56. (In Russ.)
3. Rabochaya kniga sotsiologa [Osipova G. V. (ed.) Working Book of Sociologist]. Moscow, Science Publ., 2006, vol. 4. 480 p. (In Russ.)
4. Osipov G. V. Sotsiologiya. Osnovyi obshchey teorii [Sociology. Bases of the General Theory: Textbook]. Moscow, Norma Publ., 2001. 462 p. (In Russ.)

5. Tsezerani D. Ot mozgovogo shturma k bolshim ideyam: NLP i sinektika v innovatsionnoy deyatel'nosti [From a Brainstorm to the Large Ideas: NLP and Sinektika in the Innovation Activity]. Transl. from Engl. by V. V. Egorov. Moscow, Fair-press, 2005. 224 p. (In Russ.)
6. Komarov V. F. Upravlencheskie imitatsionnyie igryi [Administrative Imitation Games]. Novosibirsk, Science Publ., 1989. 272 p. (In Russ.)
7. Kipnis M. Trening kreativnosti [Training of Creative]. Moscow, Axis-89 Publ., 2006. 128 p. (In Russ.)
8. Komarov V. F., Volkova L. V., Pirogov V. I. Problemno-orientirovannaya metodika resheniya organizatsionno-ekonomicheskikh zadach [Problem-Oriented Procedure of Solution of the Organizational-Economic Problems]. EKO [ECO], 2008, vol. 7, p. 97–110. (In Russ.)
9. Tararova G. G. Tipologicheskii analiz v sotsiologii [Typological Analysis in Sociology]. Moscow, Science Publ., 1993. 214 p. (In Russ.)
10. Zhukov R. F. Kak nauchitsya uchitsya: Praktikum po ispolzovaniyu aktivnogo sotsiologicheskogo testirovannogo analiza i kontrolya dlya studentov mladshih kursov obucheniya v vuze (Nachinayushchiy student). [How to Learn to Learn: Practice on the Use of the Active Sociological Tested Analysis and Control for the Students (Institute of Higher Education) (Beginning Student)]. St. Petersburg, 1994. 62 p. (In Russ.)