

Паливода О. М.

к. е. н., доц.
кафедри менеджменту сфери послуг,
Київський національний університет
технологій та дизайну

Теміндарова Ю. А.

ст. викладач
кафедри менеджменту сфери послуг,
Київський національний університет
технологій та дизайну

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МІЖФІРМОВИХ МЕРЕЖ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Постановка проблеми. Останнім часом відбувається інтенсивне зростання міжфірмової кооперації у різноманітних формах, що сприяє появі прогнозів про широкомасштабну революцію у характері та процесах діяльності сучасних організацій. Це твердження базується на активному поширенні таких організаційних форм, як стратегічні альянси, кластери, спільні підприємства, конгломерати, стратегічні партнерства, віртуальні підприємства тощо. З кінця 80-х років міжфірмові мережі, стали досить поширеною організаційною структурою у світі, якій властива більша адаптивність до мінливого ринкового середовища і яка використовується як спосіб підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Дослідники стверджують, що більше, ніж 20 тис. корпоративних союзів були створені по всьому світу в останні роки. За даними Booz, Allen & Hamilton, число стратегічних альянсів в США зростало на 25% кожного року, починаючи з 1987 року [7]. В середньому в США кожна швидко зростаюча фірма залучена в стратегічні альянси п'яти різних типів [4, с. 46].

Стан вивчення проблеми. Проблематика функціонування та формування міжфірмових мереж підприємств досить активно вивчається у західній економічній науці. Дослідженню сутності, типів, цілей, мотивів та механізмів функціонування мережевих структур присвячені праці таких науковців, як Афанасьєв А., Кастельс М., Джонс С., Катькало В., Куц С., Майлз Р., Меллер К., Пауелл У., Попов

Н., Райала А., Румянцева М., Смит-Дор Л., Сноу Ч., Тореллі Х., Третяк О., Уільямсон О., Хестерлі У., Шерешева М. та інші.

Невирішені частини загальної проблеми. Огляд наукових джерел дає можливість стверджувати, що для мережевих організаційних форм властивий ряд особливостей (наприклад, «розмитість» організаційних меж, необхідність формування спеціальних механізмів координації незалежних господарюючих суб'єктів тощо), які породжують необхідність напрацювання адаптивних до національних умов підходів та методик щодо їх формування та управління. Варто зазначити, що функціонування міжфірмових мереж має свої специфічні властивості в різних країнах, які зумовлені асиметрією економічного розвитку, особливостями бізнес середовища, організаційної культури підприємств, радіусом довіри між господарюючими суб'єктами тощо.

Мета дослідження. У зв'язку із зазначеним вище метою представленого дослідження є напрацювання підходів до формування мережевих організаційних структур вітчизняних підприємств, зокрема, визначення етапів становлення та цільових завдань мережевого управління на кожному з них.

Основні результати дослідження. Попри наявність значної кількості досліджень щодо функціонування міжфірмових мереж підприємств, у світовій та вітчизняній теорії та практиці не має однозначності у розумінні цього терміну. Існує велика кількість його трактувань, які відображають різні аспекти: політичні, економічні, соціальні, гуманітарні тощо. Така ситуація спричинена, передусім, різноманітністю форм міжфірмової кооперації, які зустрічаються на практиці. Діапазон диференціації лежить в межах від неформальних утворень, що оформлені усними угодами до утворення достатньо централізованих структур на основі вертикальної інтеграції.

Основоположниками підходу, згідно якого мережеві структури вперше було визнано як організаційне рішення, вважаються Р. Майлз і Ч. Сноу. У 80-х роках вони дослідили практику ряду компаній і дійшли висновку, що міжфірмові мережі є новим етапом в еволюції організаційних структур: лінійна – функціональна – дивізійна – матрична – мережева. Особливість мережевих структур Р. Майлз і Ч. Сноу вбачали в тому, що такі структури формуються на нестабільних глобальних ринках і є тимчасовими утвореннями, що координують свою діяльність на основі довіри та обміну інформацією.

Крім того, Р. Майлз і Ч. Сноу відзначали, що в управлінні мережевими структурами переважають ринкові механізми, на основі яких використовуються колективні активи різних суб'єктів, що

обслуговують різні ділянки ланцюга створення споживчої цінності [14].

Вагомий внесок у розуміння феномену міжфірмових мереж взаємодії було зроблено на теренах маркетингових досліджень. У середині 1970-х років група вчених із Європи заснувала міжнародне товариство IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group), яке об'єднало впливових вчених та викладачів, які займалися вивченням мережевої взаємодії з позицій маркетингу. З початку свого заснування це товариство активно відстоювало ідею про роль взаємовідносин у поясненні поведінки організацій. Першим масштабним дослідження цього колективу дослідників став аналіз взаємовідносин у промислових ланцюгах постачань європейських компаній. У результаті науковці дійшли висновку, що у сучасній економіці акцент має робитися на побудові клієнтоорієнтованої управлінської моделі на основі мережі взаємовідносин.

Таким чином, було започатковано нову дослідницьку платформу – маркетинг взаємовідносин, акцент у якій робиться на стратегії управління постачальниками, внутрішньофірмовому маркетингу, відносинах у каналах дистрибуції, формах і методах комунікацій з кінцевими споживачами.

Узагальнюючи підходи до вивчення міжфірмових мереж, М. Шерешева виділяє два основних: економіко-теоретичний і «управлінський». Вона зазначає, що різниця між ними полягає у тому, що інтереси спеціалістів з управління зводяться до детальнішого опису феномену мережевої організації з позиції зміни процесів, структур, меж, нових правил управління. Для управлінців важливим є сам принцип мережевої взаємодії незалежно від того чи це є управління внутрішньофірмовою мережею, франчайзинговою чи віртуальною мережею організацій.

Економіко-теоретичний підхід акцентує увагу на порівнянній ефективності та результативності різних способів координації, конкурентних перевагах та рентах, що отримують учасники. В економічній теорії мають значення такі проблеми, як співставлення категорій інтеграції та дезінтеграції, виділення «чистих» типів мереж та їх різновидів, можливість порівняння різних альтернатив у термінах витрат тощо [11, 12].

Проте, варто зазначити, що знайомлячись з дослідженнями більшості науковців, досить важко знайти серед них роботи які б представляли один з двох зазначених підходів у чистому вигляді. Так, Х. Хокансон, Й. Йохансон, М. Форсгрєн при аналізі промислових мереж спираються на їх соціологічні визначення, але при цьому

аналізують альтернативні структури управління з погляду внутрішніх і зовнішніх інтересів.

У більшості наукових працях міжфірмові мережі розглядаються на міждисциплінарній основі, що сприяє виділенню загальних рис і проблем, а також досягнення консенсусу у питаннях, які породжує мережевий спосіб організації, але при цьому зберігається необхідність вибору кожним тієї теоретичної платформи, яка буде взята за основу.

Переважна більшість дослідників міжфірмову мережу розуміє як певну технологію координації діяльності організацій не пов'язаних між собою адміністративними відносинами, задля отримання переваг у зниженні витрат управління. Саме тому поширеним є підхід до розуміння міжфірмової мережі як оптимальної гібридної форми, яка займає проміжну позицію між ринком та ієрархією. [15]

О. А. Третяк і М. Н. Румянцева зазначають, що в загальному розумінні «міжфірмові мережі є способом регулювання взаємозалежності між фірмами, який з одного боку, відрізняється від внутрішньофірмового (ієрархічного) регулювання, з іншого – від ринкової координації як відповіді на сигнали ринку» [10].

У стратегічному менеджменті існує також відоме визначення Джонса – Хістерлі, згідно якого мережевий спосіб управління є проявом «міжфірмової координації, яка характеризується неформальними соціальними системами, порівняно з бюрократичними структурами всередині фірм і формальними контрактними взаємовідносинами між ними» [13].

На думку Шерешової М.Ю., сутність мережевої форми взаємодії між підприємствами полягає у заміні ієрархічної багаторівневості підприємств на групи спеціалізованих бізнес-одиниць, зв'язаних ринковими механізмами замість адміністративних. На наш погляд, визначення міжфірмової мережі Шерешової М. Ю. є найбільш містким, а тому у нашому подальшому дослідженні ми будемо використовувати саме його.

Отже, міжфірмова мережа підприємств – це сукупність стійких, багатосторонніх, регулярно відтворюваних формальних та неформальних взаємодій між фірмами, що ґрунтуються на спільному використанні специфічних ресурсів в інтересах реалізації обопільно вигідної стратегії [12].

Для поглиблення розуміння сутності та механізму функціонування мережевої структури варто виділити її основні принципи формування. Перелік та зміст принципів мережевого механізму подано в табл.1.

Таблиця 1

Принципи формування та функціонування мережевих організацій

Перелік принципів	Зміст принципів
Принцип незалежності	Підприємства, що формують мережу, є юридично, фінансово та адміністративно незалежними, що забезпечує автономність при прийнятті управлінських рішень.
Принцип рівноправ'я	Всі учасники мережі є рівноправними у відстоюванні власних інтересів, незважаючи на їх розмір, фінансові можливості та функції, які вони виконують у мережі.
Принцип корисності	Участь у мережевій структурі обумовлюється для кожного учасника можливістю отримання певних переваг від спільної взаємодії, які можуть мати як кількісний, так і якісний вимір. Корисність може виражатися у зростанні обсягів продаж, освоєнні нових ринків, зниженні витрат, підвищенні надійності постачання, спрощеному доступі до джерел інформації, обміні досвідом тощо.
Принцип довіри	Відносини у мережі часто носять неформальний характер, а тому передбачають обов'язкову наявність певного рівня довіри між учасниками, що дає змогу зменшувати трансакційні витрати і є основою формування конкурентних переваг.
Принцип єдності приватних інтересів окремих учасників та мережі в цілому	Функціонування підприємств у мережі відбувається на основі взаємних зобов'язань та відповідальності, що дозволяє працювати мережі як єдине ціле за рахунок спільної розробки стратегії, яка враховує різні інтереси учасників.
Принцип взаємного доповнення	Учасники мережі є зовнішніми доповненнями по відношенню один до одного, концентруючись на виконанні певних функцій, що являються їх ключовими компетенціями, підприємства залучають інших учасників для виконання непрофільних видів діяльності.
Принцип заміщення	Цей принцип полягає в тому, що відносини вертикального підпорядкування, внутрішньофірмового планування та контролю, які домінують в ієрархічних структурах, заміщаються горизонтальними зв'язками незалежних організацій.
Принцип контракції	Економічні відносини між учасниками мережі будуються переважно на контрактній основі, яка регулюється діючими в країні нормами права. Це забезпечує учасникам можливість припинення відносин співробітництва після виконання взятих на себе зобов'язань, а також можливість визначення термінів умов співпраці тощо.

Джерело: [2]

Формування міжфірмової мережі передбачає певну поетапність. На наш погляд, її можна представити таким чином як представлено на рис. 1.

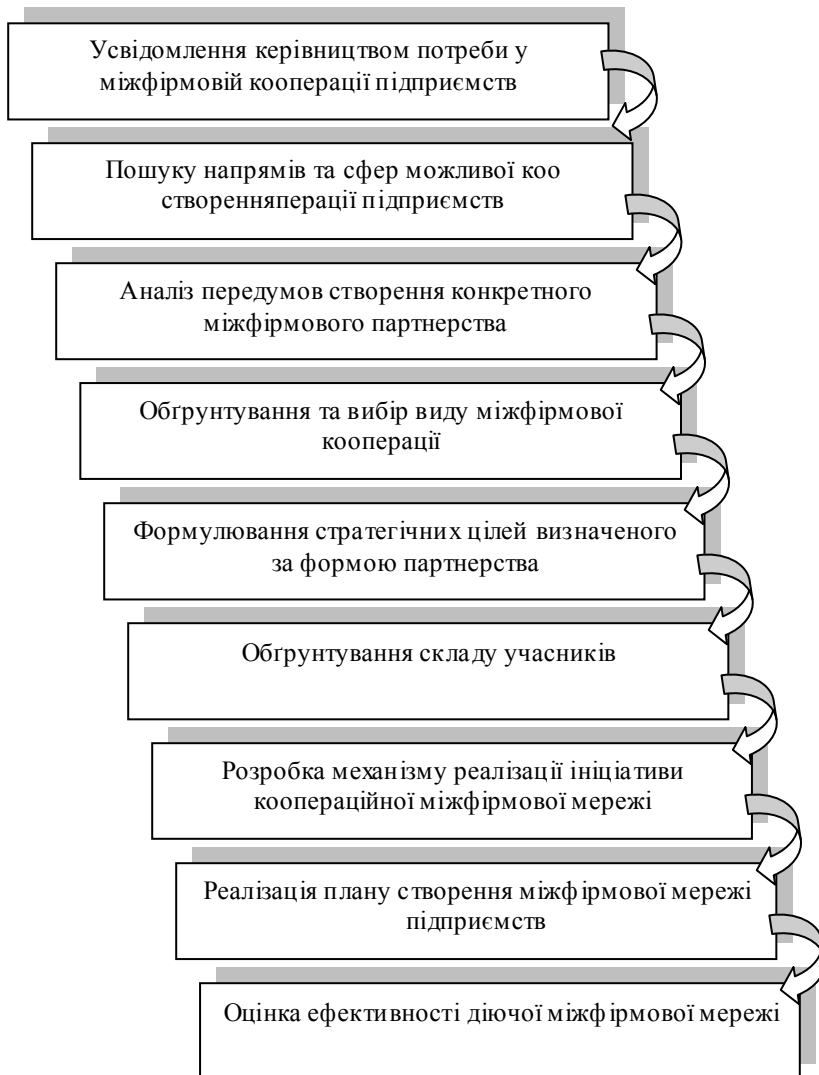


Рис.1. Головні етапи формування міжфірмової кооперативної мережі підприємств

Усвідомлення потреби відбувається на основі порівнянної оцінки внутрішніх та залучених можливостей і затрат підприємства. Якщо певна проблема, яка виникла у діяльності фірми може бути вирішеною

самостійно, то потреби у зовнішніх партнерах не існує. Якщо існують більш дешеві та менш ризикові зовнішні джерела розв'язання деякої проблеми, то підприємству доцільно розпочати пошук партнера, наприклад, на основі аутсорсингу, франчайзингу, у віртуальній мережі тощо.

Другий етап полягає у пошуку напрямів та сфер можливої кооперації, а також формування портфеля відносин. Кооперативна співпраця може відбуватися як на основі вертикальної (міжгалузеві кластери, міжгалузеві стратегічні партнерства, аутсорсинг) горизонтальної (галузеві кластери, спільні підприємства, віртуальні підприємства) та універсальної інтеграції (конгломерати). Виявлення напрямів міжфірмової взаємодії можливо на основі кооперації:

- в ланцюгу постачання;
- на основі спільного виробництва;
- на основі продажу суміжних (доповнюючих) товарів;
- на основі здібностей, знань та досвіду;
- зі споживачами;
- між конкурентами.

Варто зазначити, що перелічені напрями у практиці міжфірмових мереж часто поєднуються та переплітаються між собою.

Третій етап представляє собою аналіз передумов створення конкретного міжфірмового партнерства. З метою оцінки можливостей формування кооперативної взаємодії розглядаються організаційно-економічні, ресурсні та соціальні передумови.

До організаційно-економічних передумов слід віднести такі:

- наявність деякої критичної маси учасників, що готові до кооперативної взаємодії;
- наявність відповідних конкурентних переваг та спільних економічних інтересів у потенційних партнерів;
- існування досвіду співробітництва у певній сфері;
- необхідність протистояння потужним конкурентам;
- сприяння співробітництву з боку держав та громадських організацій.

До ресурсних передумов слід віднести:

- виробничо-технічні потужності;
- персонал відповідної кваліфікації;
- фінансові ресурси;
- інформаційну та науково-технологічну інфраструктуру.

До соціальних передумов можна віднести наявний потенціал соціального капіталу, що існує на певних територіях, у галузях чи

сферах економіки. Окремо варто зазначити, що встановлення партнерських відносин у сучасній економіці у переважній більшості випадків відбувається на контрактній основі. Це означає, що важливою передумовою формування ефективної міжфірмової взаємодії є наявність відповідної законодавчо-правової основи, яка б гарантувала суб'єктам їх права у випадках опортуністичної поведінки їх партнерів.

Четвертий етап формування міжфірмових коопераційних відносин полягає у формулюванні конкретних цілей майбутнього партнерства. Стратегічна мета є важливим об'єднуючим елементом учасників мережі. Складність її формулювання полягає у наявності в кожного з учасників сукупності власних інтересів, які необхідно відобразити у загальній меті. Стратегічна мета має відображати концептуальну ідею міжфірмової кооперації, при цьому вона має бути досяжною та вимірюваною. Останній аспект є особливо важливим для розуміння та оцінки ефективності міжфірмової кооперації. Найчастіше мета може полягати у збільшенні ринкової частки продажів, освоєнні нових ринків, впровадженні нової продукції, зниженні витрат тощо.



Рис.2. Форми міжфірмової взаємодії підприємств
Джерело: [5, 11, 12]

П'ятим етапом формування концепції міжфірмової взаємодії підприємств є обґрунтування та вибір виду кооперації. Взаємодія між підприємствами може будуватися за різними сценаріями. Вибір та

обґрунтування конкретної форми залежить від кількості суб'єктів, що планують співпрацю, від ресурсних можливостей та стратегії. Спеціалісти вказують на існування різноманітних форм мережевої взаємодії. За критеріями можливої кількості учасників та технології (способу) взаємодії, на наш погляд, можна виділити три форми міжфірмової кооперації підприємств (рис.2).

Слід відзначити, що формування мереж завжди означає налагодження кооперації між трьома і більше суб'єктам, проте такий вид міжфірмової взаємодії як стратегічне партнерство (стратегічний альянс) передбачає, що може взаємодіяти і два економічних суб'єкта. Таким чином, у разі кооперації двох незалежних суб'єктів, які ставлять і вирішують у процесі взаємодії стратегічні завдання, як правило, обирають таку форму як стратегічне партнерство.

Ресурсний потенціал визначає обмеження пов'язані із технологією кооперації, зокрема, способом взаємодії (безпосередня чи віртуальна взаємодія) її напрямками за сферами та галузям. Стратегія партнерів обумовлює термін та інтенсивність кооперативної взаємодії. Матриця вибору найдоцільнішого типу міжфірмової взаємодії в залежності від деяких типів обраної стратегії представлена у табл. 2.

Таблиця 2

Вибір доцільного типу міжфірмової взаємодії за різних варіантів ринкової поведінки підприємства

Тип мережевої взаємодії підприємств	Якщо плануються такі дії:						
	Реалізація певного проекту	Скорочення витрату ланцюгу постачання	Скорочення витрату ланцюгу реалізації	Розробка нового товару чи технології	Налагодження кооперації на основі компетенцій	Вихід на нові ринки	Залучення до співпраці більше, ніж 2-х учасників
Стратегічні партнерства (альянси)	+	+	+	+	+	+	-
Вертикальні мережі	-	+	-	-	-	-	+
Горизонтальні мережі	-	-	+	+	+	+	+
Віртуальні мережі	+	-	+	+	+	+	+

Шостий етап формування мережевих відносин полягає в обґрунтуванні складу учасників, який визначається виходячи зі

специфіки діяльності, особистих відносин, що склалися між потенційними учасниками, рівня розвитку інфраструктурних організацій з підтримки підприємництва, особливо малого та середнього.

Як правило, в залежності від типу мережі можна спостерігати різні поєднання таких блоків учасників, як: виробничий; сервісний (технологічне, інженерне та виробниче обслуговування, дизайнерські послуги для виробних підприємств тощо); інформаційний; науково-дослідний; торгово-фінансовий; транспортно-логістичний.

Сьомий етап являє собою розробку механізму реалізації коопераційної ідеї. Цей етап є надзвичайно важливим та трудомістким. Він передбачає формування ініціативної групи лідерів від зацікавлених сторін, у завдання яких входить розробка чіткого бачення міжфірмових відносин і обґрунтування вигод від такої взаємодії для всіх учасників.

Ініціатори мають досягти загального розуміння з ключових питань тактики та стратегії такої кооперації. Традиційно, на цьому етапі формується певний координаційний орган і можуть укладатися угоди про партнерство в межах створюваної міжфірмової мережі. Також можуть створюватися постійно діючі робочі групи для прийняття поточних управлінських рішень. Досить часто координуючий орган (координаційна рада, робоча група тощо) являють собою неформальну структуру, проте, варто зазначити, що спеціалісти звертають увагу на той факт, що ефективність роботи значно вища, коли координуючий орган все ж є формальним і постійно діючим. При цьому важливо, щоб менеджери, які до нього залучені віддавали пріоритет саме цій діяльності.

Восьмий етап представляє собою реалізацію плану створення мережі. Як правило, на цьому етапі підприємства, що прийняли рішення формувати відносини стратегічної кооперації, мають здійснити певні організаційні зміни, які є необхідними для того, щоб отримати економічні вигоди. Основний зміст таких організаційних змін часто зводиться до зміни чисельності та якості персоналу, продажу певних активів, централізації деяких відділів, переведенні керівників з одного підрозділу в інший, створення консультаційних комісій, формуванні системи інформаційної безпеки, запровадженні нових регламентів, зміні посадових інструкцій, формуванні додаткових систем контролю, комунікацій та мотивації [1].

Дев'ятий етап може бути виділений, як оцінка ефективності сформованої мережі взаємодії підприємств. Така оцінка може здійснюватися за кількісними та якісними показниками і її головним

завданням є співставлення результатів стосовно обсягів витрат, виробництва, фінансування, ринкової частки, прибутковості тощо до створення міжфірмової коопераційної мережі підприємств і після.

Ж. Васконселлос-і-Са базуючись на досвіді діючих компаній, стверджує, що, наприклад, стратегічний альянс доцільно створювати лише у тому випадку, якщо потенційний вииграш переважає потенційні затрати не менше, ніж на 25% з погляду очікуваного впливу на кінцевий результат [1].

Висновки. Формування мережевих форм взаємодії між підприємствами не може відбуватися стихійно, хоча економічні передумови для становлення таких структур і криються у генетичній природі сучасної конкуренції. Все ж цей процес потребує цілісного управління, що полягає у чіткому визначенні мети, способів її досягнення, виробленні адекватних механізмів контролю, координації та соціальних комунікацій. Варто також зазначити, що створення міжфірмових мереж кооперації підприємств може бути успішним лише за умови дотримання певної послідовності дій, а також урахування в стратегічному управлінні не лише економіко-організаційних та технологічних чинників, а й соціально-етичних.

Список використаної літератури

1. *Васконселлос-и-Са Жоржи* Стратегические ходы: 14 наступательных и оборонительных стратегий для достижения конкурентного преимущества [Текст] / Жоржи Васконселлос-и-Са. Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс. Бизнес. Букс, 2007. – 240с.
2. *Евтодиева Т. Е.* Сетевые принципы организации логистической инфраструктуры [Текст] / Т. Е. Евтодиева // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». – №3. – 2011. – С.110-115.
3. *Кастельс М.* Информационная эпоха: экономика, общество и культура [Текст] / М. Кастельс; Пер. с англ / Под науч. ред. О. И. Шкаратана. – М.: Гос. ун-т. Высш. шк. экономики, 2000. – 606 с.
4. *Котельников В. Ю.* Теп 3: Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями [Текст] / В.Ю. Котельников – М. : Эксмо, 2007. – 96с. – (Бизнес-коуч)
5. *Котляров И. Д.* Ведение предпринимательской деятельности в виртуальном пространстве [Текст] / И. Д. Котляров// Весник ВГУ: Экономика и управление №2 2010.

6. Куц С. П. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт. [Текст] / С. П. Куц, А.А. Афанасьев // Российский журнал менеджмента. – №1. – 2004. – С. 33-52.
7. *Малый бизнес и власть стратегических альянсов* // [Текст] / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.powerhomebiz.com/vol5/strategicalliance.htm>
8. Пауэл У. Сети и хозяйственная жизнь [Текст] / У. Пауэл., Л.Смит-Дор // Электронный журнал Экономическая социология Т.4 №3, 2003. – Режим доступа: www.ecsoc.msses.ru
9. Попов Н. И. Управление сетями: новые направления исследований [Текст] / Н.И. Попов, О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – Т. 6. №4. – 2008. – С. 75-82.
10. Третьяк О.А., Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена [Текст] / О.А. Третьяк, М.Н. Румянцева // Российский журнал менеджмента. – №3. – 2003. – С. 77-102
11. Шерешева М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний: курс лекций [Текст] М.Ю. Шерешева.– М.: НИУ Высшая школа экономики, 2010. - 339 с.
12. Шерешева М.Ю. Межфирменные сети [Текст] / М. Ю. Шерешева. – М.: ТЕИС, 2006.
13. Jones C., Hesterly W. S., Borgatti S.P. A general theory of network governance: exchange condition and social mechanisms. The Academy of Management Review Vol. 22 №4, 1997, P. 913-945.
14. Milles R., Snow C.C., Mathews J.A., Coleman H.J. Organizing in the knowledge area: anticipating the cellular form. Academy of Management Executive 1997, P. 673-692.
15. Thorelli H. Networks: Between markets and hierarchies. Strategic Management Journal. Vol. 7, issue1, P. 37-51.

Анотації

У статті проаналізовано сутність, принципи та види міжфірмових мереж підприємств. Представлено логічну послідовність етапів формування кооперативних відносин підприємств, акцентовано увагу на головних завданнях менеджменту на кожному з них.

В статье проанализированы сущность, принципы и виды межфирменных сетей предприятий. Представлена логическая последовательность этапов формирования кооперативных отношений предприятий, акцентировано внимание на главных задачах менеджмента на каждом из них.

This article analyzes the nature, principles and types of inter-firm networking companies. Logical sequence of steps forming cooperative business relationships is presented as well as a focus on the main objectives of management for each of them.