

Марина Юрьевна Шерешева

**ФОРМЫ сетевого
взаимодействия компаний:
курс лекций**



Аннотация

Курс лекций «Формы сетевого взаимодействия компаний» – первое в России учебное издание, в котором комплексно и системно излагаются основные проблемы, возникающие в процессе формирования и развития межфирменных сетей. Масштабы сетевого взаимодействия компаний стремительно увеличиваются, оказывая заметное влияние на мировой экономический ландшафт, изменяя логику борьбы компаний за конкурентоспособность и заставляя ученых всего мира пристально изучать новый феномен.

В курсе лекций рассмотрены основные теоретические подходы к анализу сетевого взаимодействия; предложены критерии выявления межфирменных сетевых структур, представлена их типология; показаны сравнительные преимущества и недостатки различных форм сетевого взаимодействия компаний (стратегических альянсов, виртуальных организаций, кластеров предприятий и др.); выявлены характеристики и роль межорганизационных информационных систем в межфирменных сетях; обсуждаются перспективы развития сетевых структур на разных рынках с учетом особенностей институциональной среды.

Для преподавателей, аспирантов и студентов магистратуры экономических факультетов вузов, школ бизнеса и школ менеджмента.

Лекция 1

Введение

Основная часть

Организационные науки: основные подходы

Теории стратегического управления

Заключение

Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре

Рекомендуемая литература

Приложения

Лекция 2

Введение

Основная часть

Интеграционные процессы в современной экономике

Подходы к пониманию интеграции

Понятие квазиинтеграции

Заключение

Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре

Рекомендуемая литература

Приложения

Лекция 3

Введение

Основная часть

Новые тенденции в развитии межфирменной кооперации

Определение межорганизационной сети

Заключение

Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре

Рекомендуемая литература

Приложения

Лекция 4

Введение

Основная часть

Причины формирования межорганизационных сетей

Типы межфирменных сетевых структур

Заключение

Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре

Рекомендуемая литература

Приложения

Лекция 5

Введение

Основная часть

Межфирменный стратегический альянс: многообразие подходов

Межфирменные стратегические альянсы в современном бизнесе

Заключение

Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре

Рекомендуемая литература

Приложения

Лекция 6

Введение

Основная часть

Цепочка создания ценности

Фокальные сети

Заключение

Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре

Рекомендуемая литература

Приложения

Лекция 7

Введение

Основная часть

Виртуальная организация как форма квазиинтеграции

Распределение ролей в виртуальной организации

Заключение

Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре

Рекомендуемая литература

Лекция 8

Введение

Основная часть

Что представляет собой кластер?

Классификация кластеров

Влияние кластерной политики на конкурентоспособность

Заключение

Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре

Рекомендуемая литература

Приложения

Лекция 9

Введение

Основная часть

Роль ИКТ в развитии межорганизационных сетей. Информационная инфраструктура

Межорганизационные информационные системы: определение, классификация, особенности

Заключение

Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре

Рекомендуемая литература

Лекция 10

Введение

Основная часть

Особенности институциональной среды и интеграционные процессы в экономике России

Возможности и пределы государственной политики по формированию институциональной среды для развития сетевых структур

Заключение

Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре

Рекомендуемая литература

Заключение

Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

Примечания

Лекция 1

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ: ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ И ЭВОЛЮЦИЯ СЕТЕВОЙ КОНЦЕПЦИИ

В данной лекции прослеживается эволюция сетевой концепции, характеризуются наиболее известные теоретические взгляды на природу межфирменных сетей. В первой части лекции рассмотрены подходы с точки зрения природы организаций, их индивидуальной и групповой динамики. Дана краткая характеристика нескольких доминирующих подходов теории организации, в том числе теории социальных сетей (анализ различных форм взаимодействия между субъектами с точки зрения топологии связей, их устойчивости и влияния на поведение этих субъектов), организационной экологии (подход к изучению динамики различных человеческих общностей в общественных науках) и новой институциональной экономической теории (анализ роли институтов и их взаимодействий на общество и его структуры). Далее речь идет о теориях стратегического управления и «управленческом» подходе к анализу феномена сетевого взаимодействия. Акцентируется внимание на междисциплинарном характере исследования сетевых форм взаимодействия компаний, показаны особенности и «точки пересечения» разных подходов.

Введение

Термин «сеть» широко используется в современных общественных науках и привлекает внимание многочисленных исследователей, которые пытаются объяснить причины интенсивного роста сетевых структур с разных точек зрения. К сетям проявляют интерес в различных областях знаний об обществе – в экономике и социологии, в теории управления и социальной психологии. С одной стороны, это хорошо, так как именно на стыках научных дисциплин нередко удается добиться интересных результатов, выдвинуть новые гипотезы и теории. С другой стороны, это сильно запутывает ситуацию, поскольку различия в описаниях и объяснениях одного и того же феномена порой настолько велики, что перерастают в некий «информационный хаос», когда все говорят одними словами о разных явлениях и разными словами об одном и том же.

В принципе сетевой можно назвать любую человеческую деятельность, за исключением уединенной жизни на необитаемом острове, но это нам ничего не дает ни с точки зрения теории, ни с точки зрения практики. Нам придется определить свою позицию в отношении того, что мы будем понимать под сетью. Забегая вперед, скажем пока коротко, что в рамках данного курса лекций будет рассматриваться сетевая координация деятельности экономических агентов. То есть нас интересует сеть как один из **механизмов координации действий экономических агентов**, имеющий свои особенности, отличающие его от других механизмов координации.

Но любые взаимодействия экономических агентов в реальности состоят из взаимодействий отдельных людей и групп людей, преследующих свои интересы и имеющих собственный круг контактов с другими людьми и группами. Соответственно

при анализе сетевого взаимодействия нельзя пройти мимо вопросов, касающихся формирования социальных сетей – тем более что инструментарий теории социальных сетей довольно часто применяется для исследований сетевого межорганизационного взаимодействия. Кроме того, в этой лекции мы кратко рассмотрим и другие известные подходы, представляющие интерес для понимания сетевой координации: организационную экологию, новую институциональную экономическую теорию, а также теории стратегического управления.

Основная часть

Организационные науки: основные подходы

Теория организации – одна из наиболее динамично развивающихся в последние десятилетия областей социальных наук. При этом, как это обычно бывает с новой областью знаний, единой, целостной теории организации не существует. Речь идет скорее о совокупности разных концепций, школ, подходов. То есть организационные науки представляют собой комплекс взаимосвязанных отраслей знания о природе организаций, их индивидуальной и групповой динамике. Организационные науки анализируют и моделируют факторы, влияющие на внутриорганизационные и межорганизационные процессы, которые являются результатом взаимодействия людей.

К организационным наукам принято относить прежде всего **теории организационного поведения** (organizational behavior) и отчасти **теорию отраслевой организации** (industrial organization), предметом изучения в которой выступает «функционирование рынков и отраслей, в особенности – способы конкуренции фирм друг с другом»^[1]. Все эти теории опираются на представление об организации как о целостной системе. Но целостность и средства ее достижения в разных подходах понимаются по-разному, и для объяснения поведения организаций используются различные методы.

Нас будут интересовать в первую очередь теории организационного поведения (под поведением организации понимается наблюдаемый результат действий и взаимодействий ее членов между собой, а также организации с индивидами, в нее не входящими). Среди них мы выделим несколько доминирующих подходов, каждый из которых по-своему важен для изучения сетевого взаимодействия компаний:

- **теория социальных сетей;**
- **организационная экология;**
- **новая институциональная экономическая теория.**

Рассмотрим кратко особенности этих теорий и попробуем понять, что каждая из них может дать для изучения интересующего нас феномена.

Теория социальных сетей (social networks) анализирует различные формы взаимодействия между субъектами (индивидами и организациями) с точки зрения топологии связей, их устойчивости и влияния на поведение этих субъектов. Эта теория начала формироваться более 50 лет назад. Первопроходцами стали представители социологии и социопсихологии, которые с самого начала были ориентированы на

изучение роли человеческих взаимодействий в развитии любых структур. Поставив вопрос об изучении социальных сетей, они совершили своего рода прорыв: до этого, подобно известному герою комедии, не подозревавшему, что он говорит прозой, люди не задумывались о том, что они включены в конкретные сети взаимоотношений и тем более о том, что эти сети далеко не одинаковы.

Ключевые концептуальные составляющие теории сетевого анализа были заложены Джейкобом Морено. В 1934 г. в США вышла его работа «Кто выживет? Основы социометрии, групповая психотерапия и социодрама». Предлагая использовать сети в сфере групповой психотерапии, Морено ввел в обращение понятие «социограмма» и разработал концепцию *социометрии*^[2]. При построении социограмм члены группы были упорядочены в видимом пространстве, им приписывались определенные позиции, а выборы (как позитивные, так и негативные) показывались стрелками. Эта идея легла в основу широкого использования теории графов при изучении социальных сетей.

В дальнейшем Алекс Бейвлас^[3] и Харольд Левитт^[4] сделали еще один важный шаг в развитии теории: они предложили понимать под сетью совокупность *позиций*, а не индивидов. Итоговая модель отношений между позициями, полученная ими в ходе экспериментов, выглядела как основа или тип структуры. В работах А. Бейвласа впервые появляется упоминание о *централи* (когда коммуникации осуществлялись через центральную позицию, определенные задачи выполнялись качественнее и быстрее), а также предложена идея о том, что связи между позициями – это потоки ресурсов.

Существенный вклад в развитие теории социальных сетей в 50-е годы XX в. внесли антропологи (А.Р. Радклифф-Браун, З. Найдел, Дж. К. Митчелл). В работе «Теория социальной структуры» З. Найдел писал: «Мы определяем структуру общества через конкретную популяцию и поведенческие образцы или сети (или системы) отношений, получаемые акторами через выполнение их совместных и взаимных ролей»^[5]. Существующие в этой структуре подгруппы характеризуются определенными типами взаимодействий, которые поддерживаются всеми участниками подгруппы – данной социальной сети.

В настоящее время широко распространено определение, данное Дж. Митчеллом^[6], который под социальной сетью понимает *специфическое множество связей между агентами внутри определенной группы. Характеристики этих связей могут служить для интерпретации социального поведения задействованных участников.* То есть при изучении любой социальной сети важно выявить ее структуру и связи между участниками, опирающиеся на вырабатываемые совместно нормы и правила. Но не менее важно выявить, какие процессы протекают в рамках этой структуры. В теории социальных сетей эти взаимодействия и поведение участников в сети определяются структурой и связями.

Н. Нориа и Р. Эклс предложили модификацию определения Дж. Митчелла: «Наиболее общее использование термина "сеть" – это обозначение структуры связей между элементами социальной системы. Этими элементами могут быть роли, отдельные личности, организации, отрасли или даже нации (государства). Их связи могут быть основаны на переговорах, расположении, дружбе, родстве, власти, экономическом обмене, обмене информацией или на чем-либо еще, что формирует основу связи»^[7]. В этом определении обратим особое внимание на слово «система» (оно есть и в определении З. Найдела). Как известно, под системой (греч. *systēma* – целое, составленное из частей) понимают множество элементов, между которыми существуют связи и взаимодействия и которые неким образом отделены от окружающей среды (окружения)^[8]. Границы системы определяются наличием высокой интенсивности взаимодействия между элементами внутри системы, существенно превышающей интенсивность контактов между ними и элементами внешней среды. То есть мы имеем дело с социальной сетью тогда и только тогда, когда частота и интенсивность взаимодействий между некой группой индивидов по поводу определенного вида деятельности существенно превышает частоту и интенсивность аналогичных взаимодействий между ними, и аутсайдерами (внешней средой).

Как принято считать, социологическое понятие социальной сети впервые было включено в экономический анализ М. Грановеттером. С его точки зрения, всякое действие экономического агента осуществляется в конкретной функционирующей системе социальных отношений, которые как облегчают, так и ограничивают его возможности производства стоимости или поиска (присвоения) ренты. Эта система социальных отношений может быть охарактеризована с экономической точки зрения ее социальным капиталом.

М. Грановеттер определяет социальную сеть как объединение трех составляющих:

- совокупность позиций;
- связи (отношения);
- потоки ресурсов.

Он также говорит о социальном капитале – совокупности отношений и активов, размещенных в данной сети. Это близко к определению П. Бурдьё, который первым предпринял систематический анализ социального капитала и определил его как «агрегацию действительных или потенциальных ресурсов, которые связаны с включением в прочные сетевые или более-менее институционализированные отношения взаимных обязательств или признаний». Понятие социального капитала довольно существенно для понимания преимуществ сетевой координации. Он складывается из двух составляющих: во-первых, социальные взаимоотношения сами по себе открывают индивидам доступ к ресурсам группы; во-вторых, качество социального капитала определяется качеством этих ресурсов. Потенциальный социальный капитал, которым обладают отдельные индивиды, может быть реализован только через связи между

ними. Другими словами, социальный капитал возникает тогда, когда отношения между людьми направлены на облегчение совместных действий. В этом случае индивиды получают определенные выгоды от постоянного участия в группах с целью создания некоторого ресурса. «Выгода, которая аккумулируется благодаря членству в группе, является базисом возможной солидарности»^[9].

Сети с очевидностью подразделяются на межличностные и межорганизационные. Межличностные сети являются предметом изучения социологии и психологии, а для нас они представляют интерес потому, что наличие межличностной социальной сети – необходимое условие возникновения любой межорганизационной сети (в дальнейшем мы вернемся к этому вопросу и обсудим, почему это условие, будучи необходимым, не является достаточным).

Предложение учитывать характеристики социальных сетей при изучении экономической деятельности быстро нашло отклик в научной среде, и в дальнейшем положения, высказанные М. Грановеттером, были развиты и отчасти переосмыслены представителями разных научных направлений. Междисциплинарная теория социальных сетей развита в работах С. Берковица, С. Вассермана, Б. Веллмана, П. Марседена, Л. Фримана, Д. Ноука и множества других исследователей. Привлекательность сетевой концепции и соответствующий рост числа ее сторонников объясняется прежде всего ее широкой эмпирической применимостью, дающей выход на междисциплинарные теоретические обобщения. Особое значение для эмпирических исследований имеет использование теории графов (приложение 1.1).

Роль инструментария теории графов в изучении сетей, а также базовые понятия теории сетей, структурные и локальные свойства социальных сетей и целый ряд других вопросов компактно представлены в третьей главе учебника «Курс институциональной экономики: институты, сети, трансакционные издержки, контракты» [Кузьминов, Бендукидзе, Юдкевич, 2006].

...

Актор — социальная единица, субъект экономических или социальных отношений.

Группа — набор акторов, чьи отношения можно измерить. Подгруппа — выделенный в рамках конкретной группы более узкий набор акторов, для которых характерен особый тип связи друг с другом. Подгруппы могут взаимодействовать между собой.

Отношения — набор связей определенного типа между акторами.

Структура сети характеризует наличие или отсутствие определенного формального или реального взаимодействия между акторами.

Организационная экология (организационная демография, популяционная экология) – еще один подход, который внес существенный вклад в изучение сетевого взаимодействия. Он возник в конце 70-х годов и стал своего рода ответом на теорию организационной динамики, согласно которой главную роль в развитии играют

менеджеры, их сознательно и целенаправленно принимаемые стратегические решения. Более широкую основу экологического подхода образует *эволюционная теория*, которая подчеркивает исторически обусловленный характер изменений.

Точкой отсчета в развитии теории принято считать появление статьи М. Хэннана и Дж. Фримана «Популяционная экология организаций», определивших организационную экологию как науку о динамике организационных сообществ, исследующую конкурентную организационную среду и процессы, связанные с возникновением и «смертью» фирм, а также с «естественным отбором» на уровне организаций. Сторонники этой теории активно используют биологическую терминологию и проводят аналогии с процессами, происходящими в природе. Особый акцент сделан на том, что существование многообразных организационных форм (как и в природе) является результатом «естественного отбора» в ходе рыночной конкуренции, и одной оптимальной организационной формы нет и быть не может – в разных условиях оптимальными будут разные формы. «С точки зрения популяционной экологии оптимизирующей силой выступает именно среда. Независимо от того, в какой мере отдельные организации сознательно к ней адаптируются, среда отбирает оптимальные комбинации организаций. Таким образом, если здесь и существует какая-либо рациональность, то это “рациональность” естественного отбора»^[10]. Соответственно действия, которые представляются оптимальными отдельному участнику рынка, могут быть совсем не оптимальными с точки зрения, например, отрасли в целом. То есть принцип «коллективной рациональности» в рамках экологического подхода признается господствующим над «индивидуальной рациональностью» отдельной организации, менеджмент которой принимает решение следовать той или иной стратегии. Будет ли избранная стратегия пригодна – вопрос, ответ на который зависит от множества внешних сил, скорости и характера изменений, происходящих на рынке, а не только (и не столько) от менеджмента отдельной организации.

При таком подходе естественным становится перенос акцента с изучения отдельных организаций на изучение *популяций (populations of organizations)* – совокупностей организаций, относительно сходных по типу и уязвимости по отношению к изменениям среды. Развитие носит *интерактивный* характер и зависит от того, как приспособляются к изменениям другие организации данной и смежных популяций. Соответственно достойны пристального изучения не только крупные организации, но и совокупности малых и средних предприятий; именно эти совокупности и их динамика стали предметом внимания организационной экологии.

Благодаря многочисленным эмпирическим исследованиям, проведенным сторонниками этого подхода, мировое научное сообщество получило значительный массив данных о разных формах взаимодействия организаций, в том числе о большом числе сетевых форм. Это послужило дополнительным стимулом к их изучению. При этом стали обнаруживаться и такие формы сетевого взаимодействия, которые не

укладываются в понятие популяции как совокупности фирм, обладающих гомогенной организационной формой и выполняющих сходные виды деятельности. Некоторые из таких форм будут рассматриваться в рамках нашего курса.

Организационная экология привнесла в теорию организаций еще несколько важных понятий. Прежде всего это идея о том, что каждая популяция занимает свою *рыночную нишу*, определяемую комбинацией ресурсов разного уровня (социальных, экономических и политических), в которой конкретная организация может воспроизводиться в первую очередь благодаря конкурентным преимуществам популяции перед другими популяциями. Это выводит на большой круг вопросов, касающихся конкуренции между популяциями и сообществами популяций. Позже мы более подробно поговорим, например, о конкуренции «альянс против альянса».

Принципиально новым для своего времени стало и понятие *структурной инерции*. По мнению организационных экологов, она присуща большинству организаций и определяется фиксированным набором действий (как генотип у живых организмов) и характеристиками, *впечатанными* в них (imprinting) с момента истории возникновения^[11]. Структурная инерция формируется под воздействием как внутренних, так и внешних факторов. К первым относятся:

- ранее сделанные инвестиции в специфические активы и навыки;
- ограниченные возможности сбора и обработки информации;
- негативные политические реакции на нарушения равновесного состояния во внутриорганизационном распределении ресурсов;
- установившиеся в организации нормативные порядки.

Вторые проявляются через действие административных и финансовых барьеров входа на рынок и выхода с него; давление со стороны других организаций, имеющих сходную структуру; возникновение проблем легитимации организационных форм.

С точки зрения современной экономической теории данный феномен можно трактовать как частный случай проявления *зависимости от предшествующего развития* (path dependence), когда разнообразие будущих осуществимых траекторий в значительной степени зависит от того состояния, в котором находился объект на более ранних этапах своего развития: технологической системы, совокупности правил (институтов) и т. д. В этом организационная экология наиболее явно смыкается с институциональным подходом, который имеет особое значение для характеристики сетей как механизма координации экономических агентов.

Как известно, **новая институциональная экономическая теория** — направление в общественных науках, которое уделяет внимание влиянию институтов и их взаимодействий на общество и его различные структуры. Фраза «институты имеют значение», которая сначала многими воспринималась с изрядной долей иронии, стала практически «летучей» и используется при каждом удобном случае множеством экономистов и менеджеров.

Знаменитая работа Р. Коуза «Природа фирмы», которую принято принимать за точку отсчета нового этапа в понимании фирмы как экономического агента, оспорила общепринятый взгляд на организацию как неделимую единицу, типовой элемент, служащий проводником действия рыночных механизмов. Р. Коуз положил начало формированию новой парадигмы, в рамках которой организации рассматриваются как субъекты, имеющие сложную внутреннюю структуру и индивидуальные черты. Этим определяется их позиция в отрасли, наличие или отсутствие у них конкурентных преимуществ, рыночной власти, мотивов к сотрудничеству с другими экономическими агентами.

Несомненной заслугой Р. Коуза стало предложение понимать *фирму* и *рынок* как альтернативные механизмы управления хозяйственной деятельностью, а критерием выбора между ними сделать разницу в величине *транзакционных издержек*. Такой подход впервые позволил дать ответ на вопрос, почему собственность на отдельные производственные активы так часто консолидируется в форме единого юридического лица. Фирма возникает и оказывается устойчивой, если издержки использования рыночных механизмов (т. е. издержки на поиск информации, на согласование цен, условий контракта, на юридическую защиту контракта и т. п.) оказываются выше, чем издержки, связанные с волевым решением предпринимателя (прежде всего с необходимостью принятия решений в условиях неполноты информации). Таким образом, в теории транзакционных издержек фирма выступает как инструмент экономии средств на поиск информации, спецификацию прав собственности, заключение договоров и поддержание их дееспособности.

Важную роль сыграли труды О. Уильямсона, который осмыслил целый ряд идей, появившихся в 30—40-е годы, и выдвинул совокупность предпосылок, включая идеи об ограниченной рациональности экономических агентов^[12], о специфичности активов и оппортунистическом поведении, о наличии «провалов рынка», вызываемых оппортунизмом субъектов, преследующих свои личные интересы. Эти предпосылки впервые позволили изучать сравнительную экономическую эффективность разных организационных форм.

...

Ограниченная рациональность — это ограниченность возможностей экономических агентов по переработке информации.

Специфический актив (ресурс) — актив или ресурс, приобретающий особую ценность в рамках данных контрактных отношений.

Оппортунистическое поведение — поведение, нацеленное на преследование собственного интереса и не ограниченное соображениями морали, т. е. связанное с использованием обмана, хитрости и коварства.

Провал рынка — ситуация, когда рынок не справляется с задачей эффективного распределения ресурсов и требуется вмешательство государства.

Контракт — определенный набор правил и механизмов их реализации.

Классический контракт — полный и формализованный контракт, предполагающий расторжение соглашения при возникновении конфликтной ситуации; гарантом его выполнения является государство.

Неоклассический контракт — неполный, предполагающий непрерывность взаимоотношений сторон при возникновении конфликтной ситуации до завершения сделки. Гарантом выполнения контракта при этом выступает третья сторона — некая структура, осуществляющая управление процессом выполнения первоначально заключенной сделки (исходного контракта), которая выступает для этой третьей стороны в роли цели ее деятельности.

Отношенческий контракт — определяет общие условия и цели установления отношений и специфицирует механизмы принятия решений и снятия спорных вопросов. Ключевым моментом для отношенческого контракта является организация взаимодействия между экономическими агентами после заключения соглашения.

Сосредоточившись на анализе фирмы как субъекта экономической активности, представители новой институциональной экономической теории довольно долго обсуждали и исследовали те факторы, которые делают предпочтительной организацию хозяйственной деятельности посредством внутрифирменных операций, сравнивая их с организацией посредством рыночных сделок. Однако довольно скоро обнаружилось, что в дихотомию «фирма – рынок» не вписывается целый ряд явлений, наблюдаемых в современной экономике.

Первые работы экономистов, нацеленные на устранение обнаруженной проблемы, появились в начале 70-х годов и в основном относились к институциональной традиции (например, [Alchian, Demsetz, 1972; Williamson, 1975]). В них был сделан акцент на анализе *контрактных взаимодействий*, при этом существенное внимание уделено проблеме структуризации взаимодействий как внутри фирмы, так и между фирмами. Важную роль в этом анализе сыграли работы И. Макнейла [Macneil, 1974; Macneil, 1978], определявшего контракт как «обещание или набор обещаний, нарушение которых влечет за собой правовые санкции или исполнение которых право в некоторых случаях признает как обязанность» [Macneil, 1974. P. 692]. В зависимости от ситуаций, в которых намечаются и осуществляются обмены и, соответственно, возникает необходимость в обеспечении более или менее длительной координации действий агентов, заключаются разные типы контрактов, которые принято делить на *классические, неоклассические и отношенческие* [Williamson, 1996. P. 128–132].

Предложение использовать *контрактный подход* в качестве методологического принципа анализа экономической организации стало важным шагом к анализу не только фирмы, но и остальных форм организации хозяйственной деятельности на современных рынках, в том числе устойчивых форм кооперации экономических агентов. «Достоверная контрактация, — отмечает О. Уильямсон, — в значительной степени есть ситуация дальновидной контрактации, при которой стороны смотрят в

будущее, осознают риски и вырабатывают ответные меры по их снижению, делая все это в целях достижения взаимной выгоды» [Williamson, 2003. P. 85]. Подобные гарантии, подчеркивает он, редко принимают форму денежных обязательств, вместо этого применяются такие механизмы управления, как раскрытие информации, откровенные обсуждения проблем, частный порядок разрешения споров, которые помогают участникам сделки преодолевать разногласия и доводить дело до конца. Получается, что «изучение контрактных отношений включает в себя нечто большее, чем простое исследование дискретных рыночных сделок, с одной стороны, и иерархической организации – с другой» [Williamson, 1996. P. 149]. О. Уильямсон ввел понятие координирующих структур (governance structures), определил их как «институциональные способы организации транзакций [Williamson, 1979. P. 234] и выделил рыночный, иерархический и промежуточные способы организации.

Введя далее три измерения, характеризующие каждую транзакцию (неопределенность, частоту осуществления и степень специфичности вовлеченных инвестиций и активов), и охарактеризовав их воздействие на выбор адекватного типа контракта, опосредующего транзакцию, – классического, неоклассического и отношенческого, – он делит координирующие структуры на три класса:

- (1) рыночную координацию осуществления (заключения и исполнения) классических контрактов;
- (2) трехстороннюю координацию неоклассических контрактов;
- (3) отношенческую контрактацию, в том числе:
 - двустороннюю координацию посредством обязывающих контрактов;
 - объединяющую координацию путем интеграции (переход к координации транзакций внутри организации).

На наш взгляд, это деление может лежать в основе понимания сети как механизма координации. Об этом мы поговорим позднее, а пока только приведем предложенное В. Тамбовцевым понятие *механизма координации как совокупности дополняющих друг друга институтов и обусловливаемых ими дискреционных решений индивидов, обеспечивающей регулирование их различных взаимодействий и улучшающей условия обменов*. Отметим при этом, что В. Тамбовцев и ряд других ученых придерживаются мнения, отличного от мнения О. Уильямсона, который считает, что рынки и иерархии являются двумя главными альтернативами, а другие координирующие структуры представляют собой «гибрид рынка и иерархии», «смешанные» формы, определяемые существованием некоей промежуточной степени взаимозависимости их участников [Williamson, 1991]. При этом в качестве «смешанной» модели О. Уильямсон рассматривал лишь парные отношения на примерах франчайзинга и совместных предприятий. Как он признавал, теория «быстро проскакивала проблемы сетевых отношений» ввиду увлеченности дуальными отношениями [Williamson, 1996. P. 230].

В. Тамбовцев предлагает выделять самостоятельные *механизмы координации (МК)* – МК «Рынок», МК «Иерархия» и МК «Сеть», каждый из которых однозначно характеризуется набором критериев, включающих тип базового контракта, характеристики предметов обмена (доступность, тип экономического блага и т. п.), тип механизма принуждения контрактов к исполнению, доступность контрактации, уровень защищенности прав собственности на предметы обмена, способ координации действий по распределению и определению направлений использования ресурсов, стимулы к эффективному использованию ресурсов, а также интенсивность регулирования взаимодействий.

О. Уильямсон считает, что альтернативные структуры управления различаются, во-первых, по использованию инструментов стимулирования и контроля, и, во-вторых, по способности к *адаптации* [Williamson, 1991]. Об адаптации, как центральной проблеме экономической организации, еще в 30-е годы XX века писал Ч. Барнард [Barnard, 1938], а несколько позже – Ф. Хайек [Hayek, 1945]. Ф. Хайек делал акцент на спонтанную адаптацию посредством механизма рынка, а Ч. Барнард – на *кооперативную адаптацию* «сознательного, обдуманного, целенаправленного» типа. Именно работу Барнарда о кооперативной адаптации О. Уильямсон позже назовет «крутым поворотом в теории организации» [Williamson, 2003. P. 81].

За первооснову классификации структур управления сделками О. Уильямсон предложил брать прежде всего степень автономности их участников, а для выбора между разными структурами управления выдвинул идею *дифференцированной состыковки* [Williamson, 2003], о которой мы будем говорить в следующей лекции. В этом он сходится с Ричардсоном, чья статья [Richardson, 1972] считается одним из источников *ресурсного* подхода к пониманию фирмы. При рассмотрении фирмы и тех факторов, которые определяют ее существование, Ричардсон акцентировал внимание на различных видах хозяйственной деятельности, которые могут быть сходными, дополняющими или разнородными (исследования и разработки, производство, продвижение продукции и т. д.). Он выдвинул идею о том, что при выборе между рынком и фирмой решающими являются потенциальные способности (capabilities) осуществлять те или иные виды деятельности так, чтобы достигать максимума прибыли. Двигаясь дальше в своих рассуждениях, Ричардсон к двум «стандартным» способам координации хозяйственной деятельности – «иерархическому» внутрифирменному планированию и «стихийной» рыночной координации – добавляет механизм координации, основанный на кооперативных взаимодействиях фирм. Заметим, что здесь Уильямсон и Ричардсон расходятся во мнениях: первый говорит о «смешанных», «гибридных» структурах, второй – об особом, отдельном механизме координации. Дискуссия о том, какая из двух позиций верна, продолжается до сих пор. Мы еще вернемся к этому спору, а пока отметим, что ресурсный и контрактный подходы не стоит считать полными антиподами. В дальнейшем мы обсудим, как элементы ресурсного подхода могут быть интегрированы в анализ в рамках новой

институциональной теории, которую мы возьмем за основу при изучении межорганизационных сетей.

Теории стратегического управления

Обратимся теперь к еще одному блоку теорий, который невозможно игнорировать, говоря об изучении межорганизационных сетей, – к теориям стратегического управления.

Как и в случае с теорией организации, не существует единой, целостной теории стратегического управления. Речь идет о совокупности разных концепций и школ (выделяют, в частности, десять «школ стратегий» по Г. Минцбергу^[13]) в междисциплинарной области исследований. Тем не менее это именно теория, имеющая собственный предмет, который состоит в выяснении *природы и механизмов создания конкурентных преимуществ организаций, обеспечивающих им присвоение экономических выгод, недоступных соперникам*. Тогда изучение межорганизационной сети как механизма координации можно рассматривать в качестве одного из важных блоков в рамках данной теории. В последние годы это подтверждается все более явно. Формируется *сетевая концепция стратегического управления*, которую, наряду с концепциями *стратегии как революции* (Г. Хамел, К.К. Прахалад)^[14], *«подрывных технологий»* (К. Кристенсен)^[15] и *динамических способностей* (Д. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен)^[16], следует признать одним из главных направлений развития современной парадигмы теории стратегического менеджмента.

Все эти направления опираются на исходные концепции, определения и методологии, заложенные в начале 60-х годов прошлого века в работах А. Чандлера, К. Эндрюса и И. Ансоффа. А. Чандлер сформулировал ставшее классическим понимание стратегии как «установления основных долгосрочных целей и задач предприятия и выработка программы действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей»^[17]. К. Эндрюс выдвинул идею о том, что экономическая стратегия есть соответствие между характеристиками фирмы (ее сильными и слабыми сторонами) и рыночными возможностями, благодаря которым она успешно адаптируется к внешней среде^[18]. И. Ансофф создал школу планирования^[19], которая в меньшей степени выдержала проверку временем, однако многие его идеи в трансформированном виде также «работают» на развитие теории до сих пор.

Для нашего курса интересен современный этап развития теории стратегического управления, и в рамках данной лекции мы будем говорить о *сетевой концепции стратегического управления*, остальные же этапы и концепции, с 60-х годов до наших дней, довольно подробно описаны в монографии В. Катькало «Эволюция теории стратегического управления». В этой же монографии мы находим раздел, в котором рассматривается сетевая концепция в менеджменте и обращается внимание на то, что «исторически межорганизационные образования не новы для практиков и теоретиков эффективных хозяйственных форм» [Катькало, 2006].

Безусловно, сети предприятий нельзя считать новым феноменом: как хорошо известно, уже в средние века существовали разные формы взаимодействия между экономическими агентами. В Европе XVIII в., например, была заметной роль «купца-координатора», организовывавшего, по меткому определению Ф. Броделя, «рассредоточенное производство». (Некоторые современные исследователи вспоминают и более «крупные» и ранние образования, такие как Ганзейский союз городов или даже союз 20 городов-государств Древней Греции для борьбы с Персией.)^[20] При известных допущениях можно сказать, что сетевой принцип взаимодействия сопровождает отношения в человеческом обществе с самых первых стадий его возникновения.

Вопросы кооперации в том или ином виде изучались и в XIX в., и в первой половине XX в. Тем не менее волна интереса специалистов по стратегическому управлению к проблематике сетевого взаимодействия, как и в организационных науках, стала нарастать только в последние десятилетия, по мере увеличения изменений на мировых рынках. С одной стороны, устойчивые и долгосрочные объединения с двумя и более участниками перестали быть «экстравагантным управленческим решением». С другой стороны, само выживание организаций на быстро меняющихся рынках стало все сильнее зависеть от гибкости и адаптивности, что вызвало эксперименты крупных компаний по созданию «плоских» внутрифирменных структур, а также инициативы организаций самых разных размеров по созданию устойчивых коалиций, позволяющих расширить ресурсные возможности при сохранении гибкости.

Ненадолго отклонимся от основного предмета нашего обсуждения и скажем несколько слов о теоретических работах по проблематике *внутрифирменных* сетевых структур, которая в дальнейшем не будет рассматриваться в нашем курсе.

Анализ внутрифирменных сетей явился, по сути, одним из направлений изучения эволюции организаций, точнее – тенденций децентрализации крупных компаний. Одной из первых работ этого направления стала изданная в 1965 г. статья Дж. Форрестера [Forrester, 1965], в которой он прогнозировал построение организаций вокруг «центров прибыли», напоминающих внешне бизнес-единицы своим взаимодействием на основе «рыночных» цен. В контексте нашей тематики интересны также вопросы, касающиеся так называемых матричных структур, впервые поднятые в 60-х годах прошлого века. Так, Шалл в своей работе [Shull, 1965] довольно четко охарактеризовал непривычную для того времени организационную структуру «матричной организации» и показал, в чем ее относительные преимущества и в каких условиях она оказывается наиболее востребованной. Он определил сущность матричной концепции, подразумевающей организацию работы подразделений по проектному принципу. Смешанный, функционально-матричный подход в его понимании означает, что, наряду с функциональными подразделениями, важную роль в организации начинают играть проекты – вокруг них строятся команды, успехи или

неудачи конкретных проектов существенно влияют на результативность организации. Роль функциональных единиц при такой организации сводится к поставке участников для этих проектов. Преимущества такой организации – персонифицированная ответственность за результат, быстрое распространение знания внутри компании, повышение мотивации развития сотрудников, увеличение гибкости в использовании ресурсов. Наиболее пригодной матричная структура является, прежде всего, когда очень велики масштабы и трудоемкость задачи (не случайно матричная структура была впервые внедрена NASA для решения задачи по высадке человека на Луне). Если решение поставленной задачи невозможно без всесторонней координации различных функций, проектная структура крайне полезна, иногда просто необходима. Классический пример – вывод на рынок нового продукта. Кроме того, матричная структура хороша для решения нетривиальных задач, когда необходимо задействовать все имеющиеся в организации ресурсы и, возможно, комбинировать их совершенно неожиданными способами. В то же время структуры такого рода, как хорошо показано в известной книге Томаса Дж. Питерса, Роберта Х. Уотермана «В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки» [Питерс, Уотерман, 2005], имеют свои ограничения. Авторы показывают, что матричные структуры успешно применялись такими компаниями, как Hewlett Packard, IBM, 3M, но обращают внимание на два очень важных момента. Во-первых, матричная структура работает только в том случае, если она предельно четко спроектирована и лишена избыточного формализма. Во-вторых, главным условием успеха в использовании такой структуры является присущий компании уникальный культурный климат, характеризующийся такими особенностями, как фанатичная приверженность качеству, поощрение инициативы, колоссальная роль неформальных коммуникаций. Как правило, формирование такого климата является заслугой основателя или лидера организации. В компании, не сумевшей создать такой благоприятный внутренний климат, внедрение элементов матричной структуры не повышает ни эффективность, ни гибкость, а ведет лишь к усложнению и запутанности организационной структуры.

Что касается межорганизационных отношений, то, как мы уже сказали, интерес к ним специалистов в области стратегического управления резко возрос только тогда, когда они стали занимать важное место в стратегиях организаций, обретая при этом новое качество. После Второй мировой войны отличительной чертой большинства отраслевых рынков было бурное развитие массового потребления стандартизированной продукции, поэтому при определении стратегий развития для экономических агентов на первый план вышли соображения, связанные с характеристиками производства (в терминах производственных издержек и оптимизации использования ресурсов). Основной акцент в стратегиях компаний был сделан на автономный рост, что хорошо согласовывается с соображениями Р. Коуза и его последователей о преимуществах иерархической формы координации. В деятельности предприятий этого периода (40—

60-е годы прошлого века) четко разделялись собственно производство и сбыт, при доминирующем значении соображений производственного характера.

Однако уже в 60-е годы такая логика развития стала обнаруживать свою ограниченность, хотя первоначально это касалось только небольшого числа «развитых» национальных рынков. С ростом числа компаний и многообразия предлагаемых ими продуктов все большее место в системе стратегических приоритетов стала занимать диверсификация предложения как способ привлечения потребителей, изменивших свое поведение и предъявляющих все более жесткие требования к характеристикам товаров. К этому периоду относится рост внимания к управленческим стратегиям, основанным на идее синхронизации закупочной, производственной и сбытовой деятельности внутри фирмы как хозяйственной единицы. Синхронизация реализовывалась с опорой на прогнозное планирование и оценку результативности с учетом величины издержек. Данному подходу соответствовало стремление к снижению элементов стихийности в межфирменных взаимоотношениях и установлению долгосрочных кооперационных связей, позволяющих участникам взаимодействия расширять горизонт прогнозирования^[21].

В результате в 1972 г. Ричардсон уже имел все основания писать о существовании в мировой экономике «плотной сети кооперирования... с помощью которой фирмы связаны между собой» [Richardson, 1972. R 883], о формировании своеобразного континуума структур управления межфирменными взаимодействиями, определяемого как «сложные и взаимосвязанные между собой кластеры, группы и альянсы, в которых кооперация представлена полно и формализованно» [Richardson, 1972. R 887]. Катализаторами для опережающего развития сетевых структур выступили такие новые черты отраслевых рынков, как обострение конкуренции и ее перемещение на глобальный уровень, усложнение производственной и коммерческой деятельности компаний, высокая неопределенность их внешней среды, возникновение роли информации как важного ресурса, повышение значения фактора времени, рост числа предлагаемых продуктов и услуг при одновременном снижении жизненных циклов и росте темпов инноваций. Вкупе с технологическими изменениями это существенно изменило соотношение уровней транзакционных издержек, возникающих при реализации разных форм координации, и «вывело из тени» сетевой способ взаимодействия.

Можно сказать, что взрыв пионерных работ, в которых рассматривалась эта проблематика, произошел в первой половине 80-х годов. В работах таких авторов, как К. Имаи, Х. Итами, Р. Майлз, Г. Торелли, Ч. Сноу и ряд других впервые обсуждались закономерности развития и основные характеристики сетевых межфирменных структур в контексте бизнес-стратегий. В марте 1986 г. журнал Business Week посвятил «пустотелой корпорации» (hollow corporation) тему номера, после чего интерес к сетям компаний резко возрос. К началу 1990-х годов, пишет В. Катькало, библиография специальных работ по общим вопросам сетевых структур и их разновидностям стала

весьма обширной, а тема исследований – модной. Тогда же первыми в России интерес к «предпринимательским сетям» проявили ученые ИМЭМО РАН. Статья А. Стерлина и А. Ардишвили, опубликованная в журнале МЭМО в 1991г., стала первой российской публикацией по сетевому взаимодействию.

Поток работ по сетям, опубликованных за последние 30 лет, отличается большой разрозненностью подходов, что соответствует междисциплинарной природе и сложности самого предмета исследований. Этот поток публикаций неоднократно пытались классифицировать. Хорошо известно предложение Р. Осборна и Дж. Хагедорна сгруппировать работы по сетям, опубликованные в 80—90-е годы XX века, в три основных типа, для которых приоритетны, соответственно, вопросы экономической теории, корпоративной стратегии и межорганизационных отношений. Осборн и Хагедорн акцентировали внимание на том, что эти три типа на момент опубликования работы (1997г.) мало взаимодействовали между собой. В. Катькало предлагает другую классификацию научной литературы, говоря о блоках, посвященных неэкономическим трактовкам сетевой организации, сетевой структуре как новой организационной форме и сетевому подходу в маркетинге. Неэкономическое направление мы уже обсуждали в первой части нашей лекции, когда говорили о работах в области социологии, антропологии, психологии. Два других направления мы охарактеризуем в заключительной части лекции.

Сетевая структура как организационная форма. Основоположниками данного подхода признаны Р. Майлз и Ч. Сноу, которые уже к началу 1990-х годов концептуализировали сетевые структуры как стратегическое организационное решение. Изучив значительное число кейсов и взяв за основу идею «соответствия» организационной формы условиям конкретной внешней среды, они предложили считать межфирменные сети новым этапом в эволюции организационных структур: линейная – функциональная – дивизиональная – матричная – сетевая. Главной особенностью сетевой структуры они считали то, что местом ее возникновения являются глобальные турбулентные рынки, а механизм функционирования видели в агрегировании фирмой – брокером временных структур, предполагающих обмен информацией между участниками в качестве основы доверия и координации. Общим отличием сетевых структур по Майлзу и Сноу является также использование коллективных активов нескольких экономических агентов, расположенных на разных стадиях цепочки создания ценности – в отличие от «традиционной» ситуации, когда все активы, необходимые для создания продукта, сосредоточиваются в рамках одной организации или эксклюзивного контракта. В управлении ресурсами преобладают рыночные механизмы, а участники сети отличаются проактивным поведением с целью улучшения продукта или услуги, т. е. не просто выполняют контрактные обязательства, а готовы к дополнительным «вложениям» в совместный результат.

Р. Майлз и Ч. Сноу создали также первую четкую классификацию сетевых форм, которая многими признается как классическая, и показали, что сетевые структуры

вообще и каждый из выделенных ими типов сетевых структур, в частности, обладают сравнительными преимуществами и недостатками, что делает их предпочтительными только для конкретных условий и определенных отраслей.

Маркетинг взаимоотношений (сетевой подход в маркетинге). Начало формированию сетевого подхода в маркетинге было положено в середине 1970-х годов группой ученых из Европы, основавших международное сообщество IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group). В настоящее время эта влиятельная группа ученых и преподавателей является одним из наиболее развитых в мире исследовательских сообществ, изучающих сетевое взаимодействие.

С момента своего образования группа IMP продвигала идею о роли взаимоотношений в объяснении поведения организаций. Первой работой группы было крупномасштабное исследование взаимоотношений в промышленных цепочках поставок в Европе. В дальнейшем представители IMP Group в целом ряде работ исследовали природу межфирменных взаимоотношений, в том числе – взаимоотношения в сетях компаний. Исследователи поставили под сомнение традиционные взгляды в маркетинге, сместив основной акцент с операционных составляющих (отдельных функций) маркетинговой деятельности одной фирмы на построение клиентоориентированной управленческой модели. Тем самым было положено начало новой исследовательской платформе *маркетинга взаимоотношений*. В центре внимания концепции оказались стратегии управления поставщиками, внутрифирменный маркетинг, многообразные отношения в каналах дистрибуции, непосредственные формы и методы коммуникаций с конечным потребителем на всех без исключения (а не только на потребительских) рынках.

Именно в области маркетинга взаимоотношений лежат интересы большинства российских исследователей, прицельно занимающихся вопросами сетевого взаимодействия организаций. Наиболее интенсивно такие исследования ведутся в Высшей школе менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (кафедра маркетинга) и на факультете менеджмента ГУ ВШЭ (кафедра стратегического маркетинга). В 2006 г. был инициирован проект Сеть мастерства «Развитие форм межфирменной кооперации: сети и взаимоотношения» – кооперативное объединение, имеющее целью расширение и совершенствование российских исследований в области сетей и партнерских отношений. Сейчас эта сеть объединяет около 100 исследователей из российских и зарубежных университетов и оказывает заметное влияние на исследования сетевых взаимодействий в России, объединяя разрозненные исследовательские и образовательные инициативы вокруг общей программы и создавая общую площадку для их совместного обсуждения с участием научного сообщества и бизнеса. Заметим, что именно учеными, представляющими направление маркетинга взаимоотношений, подготовлена наиболее основательная русскоязычная публикация, в которой дан подробный анализ вклада разных научных направлений в понимание сетевой межфирменной кооперации, ее достоинств и недостатков [Третьяк, Румянцева,

2003]. Авторы статьи проанализировали динамику и формирование парадигмы сетевого взаимодействия и предложили классификацию теорий, внесших наиболее существенный вклад в развитие сетей (приложение 1.2).

Несмотря на различия между подходами, о которых мы говорили в этой лекции, их вряд ли целесообразно противопоставлять друг другу. Скорее можно говорить об отчетливо выраженной тенденции к их взаимному проникновению и обогащению. Например, основным различием между экономико-теоретическим и «управленческим» подходом обычно считают тот факт, что интересы специалистов по управлению сводятся к более детальному описанию феномена сетевой организации с позиции изменяющихся процессов, структур, границ, новых правил управления. Здесь важен сам принцип сетевого взаимодействия, будь это управление внутрифирменной сетью, франчайзинговой сетью или виртуальной организацией. Экономико-теоретический подход акцентирует внимание на сравнительной эффективности и результативности разных способов координации, конкурентных преимуществах и извлекаемых сторонами рентах. В экономической теории имеют существенное значение такие вопросы, как соотношение категорий интеграции и дезинтеграции, выделение «чистых» типов сетей и их «пограничных» видов, возможность сравнения различных альтернатив в терминах издержек и т. д. Но при сравнении любого подхода обнаруживается множество пересечений. Так, теоретики маркетинга взаимоотношений Х. Хокансон, Й. Йохансон, М. Форсгрэн и др. [Forsgren et al., 1995; Hakansson, Johanson, 1993] при анализе промышленных сетей опираются на социологическое определение сетей и анализируют альтернативные структуры управления, сравнивая их с точки зрения внешних и внутренних сил (в смысле норм и интересов). Приведем еще один пример. В стратегическом менеджменте существует известное определение Джонса – Хистерли, где говорится о сетевом способе управления или сетевом способе организации как проявлении «межфирменной координации, характеризующейся неформальными социальными системами, по сравнению с бюрократическими структурами внутри фирм и формальными контрактными взаимоотношениями между ними» [Jones, Hesterly, Orgatti, 1997. P. 913]. Несложно убедиться, что это определение также перекликается и с «неэкономическим» подходом, и с описанным выше подходом О. Уильямсона. В свою очередь, представители экономической социологии в последние годы интегрировали в свой теоретический аппарат многие наработки «внешних» для них экономических и управленческих подходов.

Это не случайно. Изучение сетевого взаимодействия компаний – та область, где особенно важен междисциплинарный характер исследований, предполагающий обмен мнениями и взаимное обогащение. Это способствует выделению наиболее общих черт и проблем, а также выработке консенсуса по поводу тех вопросов, которые ставит сетевой способ организации, но все же не отменяет необходимости выбора каждым той теоретической платформы, которая будет взята за основу. То же самое касается любых

определений, классификаций, оценок, а также базовых предпосылок, положенных в основу того или иного эмпирического исследования.

Заключение

Итак, существуют различные подходы к пониманию феномена межорганизационного сетевого взаимодействия. Большинство из них отсчитывает историю своего развития с 60-х годов XX века – с того момента, когда в мировой экономике начались глубинные изменения и стали появляться многочисленные эмпирические результаты, говорящие о развитии сетевых форм. Тем не менее межфирменные сети заняли особое место в экономике и стали предметом пристального внимания исследователей только в последние десятилетия.

Первыми, кто обратил пристальное внимание на сетевой принцип взаимодействия, были представители социологии и социопсихологии. Поставленный ими вопрос о роли человеческих взаимодействий в развитии любых структур и об изучении социальных сетей дал импульс многочисленным исследованиям, а целый ряд выработанных в рамках «неэкономического» направления идей впоследствии был интегрирован в подходы экономистов и специалистов по стратегическому управлению. В настоящее время изучение сетевого взаимодействия компаний носит ярко выраженный междисциплинарный характер. Опираясь на теоретические положения разных направлений, в том числе – организационной экологии, институциональной экономической теории, теорий стратегического управления – удалось существенно продвинуться в изучении феномена межорганизационных сетей. Однако оборотной стороной медали является теоретическое «многоголосие» и отсутствие устоявшейся общепринятой парадигмы.

В рамках данного курса за основу будут взяты положения новой институциональной экономической теории. Тем не менее мы все время будем обращать внимание на мнения тех или иных ученых, которые придерживаются несколько иной точки зрения, а в ряде случаев предлагать возможности интеграции разных подходов.

Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре

1. Какая из теорий, представленных в обзоре, сделанном О. Третьяк и М. Румянцевой (приложение 1.2), может быть наиболее успешно использована для изучения сетевого взаимодействия компаний? Почему?

2. Подберите одну или две статьи, вышедшие после 2003 г., авторы которых внесли важный вклад в исследования межорганизационного сетевого взаимодействия. В чем заключается этот вклад? К какому разделу обзора теорий, представленного в приложении 1.2, относятся эти статьи?

3. Как бы вы ответили на вопрос профессора Преображенского (приложение 1.3)?

Рекомендуемая литература

Валитова Л.А., Тамбовцев В.Л. Организационная экология: взгляд экономиста // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 2.

Дэвис Дж. Ф., Маркие К. Перспективы теории организации в начале XXI века: институциональные поля и механизмы // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 4.

Катькало В.С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980—1990-е годы // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Серия 5. Менеджмент. 1999. Вып. 2. № 12.

Кузьминов Я.И., Бендукидзе К.А., Юдкевич М.М. Курс институциональной экономики: институты, сети, трансакционные издержки, контракты. Учебник для студентов вузов. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. Глава 3.

Куц С.П., Смирнова М.М. Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследований // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Серия 8. 2004. Вып. 4. № 32.

Мильтнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 1998.

Морган Г. Парадигмы, метафоры и решение задач в теории организации // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 4.

Паринов С.И. К теории сетевой экономики. Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2002.

Пауэлл У., Смит-Дор Л. Сети и хозяйственная жизнь // Экономическая социология, 2003. Т. 4. № 3.

Питерс Т.Дж., Уотерман Р.Х. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Вильямс, 2005.

Попов Н.И., Третьяк О.А. Управление сетями: Новые направления исследований // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 4.

Радаев В.В. Популяционная экология организаций: как возникает разнообразие организационных форм // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 2.

Стерлин А., Ардишвили А. Препринимательские сети – новая форма организации межфирменного взаимодействия // МЭиМО. 1991. № 4.

Третьяк О.А., Румянцева М.Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 2.

Третьяк О.А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 2.

Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб.: Лениздат, 1996.

Ханнан М. Т., Фримен Дж. Экология организационных популяций // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. 2004. № 4.

Шерешева М.Ю. Межфирменные сети. М.: ТЕИС, 2006. Введение. Глава 1.

Экономическая социология: Новые подходы к институциональному и сетевому анализу / под ред. В.В.Радаева. М.: РОССПЭН, 2002.

- Burt R.* Models of Network Structure // Annual Review of Sociology. 1980. Vol. 6.
- Camarinha-Matos L.M., Afsarmanesh F.F.* Collaborative Networks: A New Scientific Discipline // Journal of Intelligent Manufacturing. 2005. Vol. 16.
- Contractor F.* Contractual and Cooperative Forms of International Business: Towards a Unified Theory of Modal Choice // Management International Review 1990. Vol. 30. No. 1.
- Ford D., Gadde L.-E., Hakansson H., Snehota F.* Managing Business Relationships: A Network Perspective. 2nd ed. Chichester: Wiley & Sons, 2003.
- Forrester J. W.* New Corporate Design // Sloan Management Review 1965. Vol. 7. No. 1.
- Forsgren M., Hagg F., Hakansson H., Fohanson F., Mattsson F.-G.* Firms in Networks. A New Perspective on Competitive Power. Uppsala, 1995.
- Gadde F.-E., Araujo F.* Business Recipes, Historical Narratives and the Discovery of Networks // IMP Journal. 2006. Vol. 1. No. 1.
- Granovetter M.* Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness // American Journal of Sociology. 1985. Vol. 91. No. 3.
- Hakansson F.F., Fohanson F.* Industrial Functions of Business Relationships. Industrial Networks. Advances in International Marketing, Vol. 5. JAI Press Inc. 1993.
- Farillo F.C.* On Strategic Networks // Strategic Management Journal. 1988. Vol. 9. No. 1.
- Miles R.F., Snow C.C.* Network Organizations: New Concepts for New Forms // California Management Review 1986. Vol. 28. No. 3.
- Osborn R., Hagedoorn F.* The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks, Academy of Management Journal. 1997. Vol. 40. No. 2.
- Richardson G.B.* The Organization of Industry // Economic Journal. 1972. Vol. 82. September.
- Shull F.A.* Matrix Structure and Project Authority for Optimizing Organizational Capacity. Business Science Monograph. No. 1, Southern Illinois University, 1965.
- Thorelli H.B.* Networks: Between Markets and Hierarchies // Strategic Management Journal. 1986. Vol. 7.
- Walker G., Kogut B., Shan W.* Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network // Organisational Science. 1997. Vol. 8. No. 2.
- Williamson O.E.* Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations // Journal of Law and Economics, 1979. Vol. 22. No. 2.

Приложения

Приложение 1.1

Базовые понятия теории графов

Теория графов — математический язык для формализованного определения понятий, связанных с анализом и синтезом структур систем и процессов.

• *Граф (GRAPH)* – вообще говоря, пара $G = (V, E)$, где V – непустое множество с вершинами, а E – множество пар $ei = (vi1, vi2), vij$, которые задают ребра. Обычно V называют множеством вершин, а E – множеством ребер. Граф изображают на плоскости в виде точек (вершин) и соединяющих их линий (ребер).

- *Дуга* – ориентированное ребро.
- Две вершины называются *смежными*, если существует соединяющее их ребро.
- Ребра называются *смежными*, если они опираются на общую вершину.
- Вершина графа v и некоторое его ребро называются *инцидентными*, если $e = (v, w)$ или $e = (w, v)$, где w – некоторая вершина графа.

- *Висячая вершина* – вершина, которая инцидентна единственному ребру.
- *Висячее ребро* – ребро, инцидентное висячей вершине.
- *Петля* – ребро, инцидентное одной (единственной) вершине.
- *Мультиребро* – множество ребер, инцидентных одной и той же паре вершин (u, v) .

- *Мощность мультиребра* – число ребер в мультиребре.
- *Степень вершины* – число инцидентных ей ребер. Обозначается $deg(v)$.
- *Вес вершины (ребра)* – любое число (действительное, целое или рациональное), которое устанавливается в соответствие данной вершине (ребру) по каким-либо логическим соображениям.

• *Эксцентриситет вершины $ecc(v)$* – максимальное расстояние от v до других вершин.

- *Диаметр графа $diam(G)$* – максимальный эксцентриситет его вершин.
- Граф называют *однородным*, если степени всех его вершин одинаковы.
- *Цепь в графе $G = \{V, E\}$* – последовательность вершин v_0, v_1, \dots, v_n – такая, что $n > 0$ и vi, vj соединены ребром. ($i = 0..n - 1; j = i + 1$) n – длина цепи. Если вершины, входящие в цепь, различны, то цепь *простая*, иначе – *составная*.

- *Цикл* – замкнутая цепь.
- *Обход графа* – цикл, проходящий через все вершины графа по одному разу.
- *Связный граф* – граф, в котором из любой вершины можно найти цепь в любую другую вершину. *Несвязный граф* распадается на *компоненты связности* (максимальные связные подграфы).

• *Мост* – ребро графа, удаление которого увеличивает число его компонент связности.

- *Корень (root)* – специально выделенная по тем или иным причинам вершина.

Приложения 1.2

Обзор теорий, внесших вклад в исследования межфирменных сетей

Основные разделы	Теоретические направления	Основные характеристики	Вклад в понимание межфирменной кооперации	Авторы
Экономика	Теория отраслевых рынков (Industrial Economics)	Снижение издержек производства и координации	Экономия от масштаба, разнообразия, специализации и опыта	(Richardson, 1971), (Blois, 1972), (Teece, 1980), (Eccles, 1981), (Dunning, 1982), (Mariotti, 1984), (Katz, 1986), (Turati, 1990), (Vonortas, 1994)
			Специфичность активов, контекст неопределенности, частота трансакций	(Mason, 1939), (Bain, 1956), (Williamson, 1985), (Thorelli, 1986), (Powell, 1987)
			Сложности в измерении результативности	(Barney and Ouchi, 1984)
			Неприятие риска агентами	(Grossman and Shapiro, 1987), (McGuire, 1988), (Davis, 1991), (Martin, 1994)
			Агентские издержки на мониторинг и механизм взаимных обязательств	(Jensen and Meckling, 1976), (Barney and Ouchi, 1986)
			Специфические трансакционные инвестиции	(Williamson, 1975)

Основные разделы	Теоретические направления	Основные характеристики	Вклад в понимание межфирменной кооперации	Авторы
	Эволюционная экономика	Технология и издержки обучения	Организационная кооперация для выживания во время радикальных технологических изменений	(Schumpeter, 1934), (Schumpeter, 1950), (Chandler, 1992), (Nelson, 1993)
Социология	Теория ресурсной зависимости	Издержки зависимости	Стратегические манипуляции с трансакциями и игровой подход	(Evan, 1966), (Jacobs, 1974), (Benson, 1975), (Pfeffer and Salancik, 1978), (Aldrich, 1979), (Reve, 1992), (Axelrod, 1984), (Contractor, 1984), (Jarillo, 1988), (Hill, 1990), (Grandori, 1991)
			Степень взаимозависимости	(Van de Ven, 1979), (Oliver, 1990)
			Сложность активов	(Van de Ven, 1979), (Killing, 1988), (Osborn and Baughn, 1990)
			Асимметрия в контроле ресурсов	(Balcer and Viesti, 1986), (Gray, 1987)
			Типы зависимости: широта отношений	(Alter and Hage, 1993)
			Горизонтальная / вертикальная взаимозависимость	(Pfeffer and Salancik, 1978), (Aldrich and Whetten, 1981)
	Институциональная теория	Социальные связи как основа выживания фирмы	Легитимизация	(DiMaggio, 1986), (Baum and Oliver, 1991)

Приложение 1.2 (продолжение)

Основные разделы	Теоретические направления	Основные характеристики	Вклад в понимание межфирменной кооперации	Авторы
	Социология организаций	Социальные связи как основа позиции фирмы	Институциональное «встраивание»	(Aoki, 1988), (Whitley, 1990), (Whitley, 1991), (Grabber, 1993)
			Социальное «встраивание»	(Granovetter, 1983), (Granovetter, 1985)
			Культурное «встраивание»	(Boisot, 1986), (Hamilton, 1990), (Ring, 1993)
	Радикальные и марксистские учения	Сети как властные структуры	Властные механизмы (элиты)	(Moore, 1979), (Whitt, 1980), (Perucci and Potter, 1989)
Социальная психология	Социальная теория сетей	Достоинства (недостатки) конкретной сетевой структуры в определенное время	Центральность позиции	(Lomi and Grandori, 1993)
			Структурная эквивалентность	(Burt, 1978), (Gerlach, 1992), (Lomi and Grandori, 1993)
			Анализ клик	(Benassi, 1993)
Биология	Экология популяций	Перспектива естественного отбора	Легитимизация	(Carrol, 1988), (Barley, 1991), (Lomi and Grandori, 1993)
			Общая участь	(Hannan and Freeman, 1977), (Freeman and Hybels, 1991)
Экономика транзакционных издержек	Снижение транзакционных издержек	Оппортунизм		(Williamson, 1975), (Williamson, 1990), (Kogut, 1992), (Parkhe, 1993), (Shelanski and Klein, 1995)
		Побудительный механизм кооперации		(Coase, 1937), (Williamson, 1988), (Kogut, 1988), (Williamson, 1991), (Zajac and Olsen, 1993), (Dyer, 1997), (Madhok, 2002)

Основные разделы	Теоретические направления	Основные характеристики	Вклад в понимание межфирменной кооперации	Авторы
		Защита, обеспеченная правами собственности		(Osborn and Baughn, 1990), (Hennart, 1991), (Williamson, 1996), (Poppo and Zenger, 1998), (Argyris and Liebeskind, 1999)
Ресурсный подход (ресурсная теория фирмы)	Доступ к внешним комплементарным ресурсам	Ценные, редкие плохо копируемые и заменяемые ресурсы		(Penrose, 1959), (Wernerfelt, 1984), (Rumelt, 1984), (Winter, 1987), (Barney, 1988), (Prahalad and Hamel, 1990), (Barney, 1991), (Peteraf, 1993), (Collis and Montgomery, 1995)
		Обучение		(Levinthal and March, 1993), (Eisenhardt and Schoonhoven, 1996), (Teece, 1997)
		Механизмы координации		(Malmgren, 1961), (Silver, 1984), (Langlois, 1992), (Ghoshal and Moran, 1995), (Ahuja, 2000)
Эволюционная теория	Координация инновационного процесса	Обучение		(Simon, 1956), (Cyert and March, 1963), (Nelson and Winter, 1982), (Simon, 1987), (Nelson, 1991), (Ciborra, 1991), (Oster, 1992), (Winter, 1995), (Powell, 1996), (Barnett and Burgelman, 1996), (Zollo and S.Winter, 1999), (Winter and Szulanski, 2001)
		Механизмы координации		(Allen, 1988), (Dosi 1988), (Kogut 1989), (Dosi, 1992), (Heide and Miner, 1992), (Silverberg and Verspagen, 1994), (Gulati, 1995), (Foss, 1996), (Saxton, 1997), (Wade, 1996), (Hagedoorn, 2001)

Приложение 1.2 (окончание)

Основные разделы	Теоретические направления	Основные характеристики	Вклад в понимание межфирменной кооперации	Авторы
Подход, основанный на знаниях	Усиление ключевых ресурсов знаний фирмы	Обучение в процессах, связанных со знаниями		(Teece, 1989), (Kogut and Zander, 1992), (Foss, 1993), (Nonaka, 1994), (Nonaka and Takeuchi, 1995), (Leonard-Barton, 1995), (Inkpen and Crossan, 1995), (Liebeskind, 1996), (Edvinsson, 1997), (Khanna, 1998), (von Krogh, 2000), (Dyer and Nobeoka, 2000), (Grant and Baden-Fuller, 2002)
		Более высокий уровень организации заказов		(Marshall, 1925), (Nelson and Winter, 1982), (Kogut and Zander, 1992)
		Совместная специализация		(Silver, 1984), (Conner, 1991), (Foss, 1996)
		Внутреннее многообразие и возможности усваивания		(Cohen and Levinthal, 1990), (Spender, 1993), (Grant, 1996), (Kogut, 2000)
		Исследование-эксплуатация		(Argyris and Schön, 1978), (Fiol and Lyles, 1985), (March, 1991), (Langlois, 1992), (Hagedoorn and Schakenraad, 1992), (Osborn and C. C. Baughn, 1993), (Mowery, Oxley et al, 1996), (Lane and Lubatkin, 1998), (Hagedoorn and Narula, 1996), (Hagedoorn and Duysters, 2002)
Отношенческий подход	Отношенческая/сетевая рента	Общие инвестиции		(Dyer and Singh, 1998)
		Ресурсы		
		Процесс распространения знаний		
		Управление		
		Возможности альянсов		(Gulati and Lawrence, 1999), (Kale and Singh, 1999), (Kale, Singh et al., 2000)

Источник: [Третьяк, Румянцева, 2003].

Приложение 1.3

Вопрос профессора В. Преображенского

...

«Сегодняшняя классическая модель корпорации (а я говорю и о корпорации, с помощью которой люди управляют обществами, в том числе – государственной корпорации) исторически выросла из средневековых армий. Предтеча пирамид, с которыми мы сегодня сталкиваемся, – это модернизированная средневековая армия с тем же самым функциональным делением, с той же самой четкостью в определении целей, с правилами поведения. Индустриальная революция, которая принесла в мир способность генерировать и трансформировать энергию распределенно, в разных местах, рационализировала эту средневековую армию, направив ее не на захват земель, а на создание стоимости, приобретение рынка и формирование активов. В основе этой самой индустриальной управленческой пирамиды лежит логика вертикальной управляемости, которая связана с разделением функций. И, естественно, пирамида воспроизводит определенный тип отношений и связанные с ними этические нормы. Такая вертикальная организация, во главе которой стоит президент, генеральный директор или председатель правления, в которой есть менеджеры, отвечающие за бизнес, за различные функции, – это материальная основа культуры индустриального мира и тот структурный каркас, который во многом задает рамки этических норм. Но он не может жить без того, чтобы неким образом не воспроизводить определенные поведенческие архетипы. Именно знакомясь и сталкиваясь с этими архетипами, человек осваивает различные формы культурного взаимодействия. Наиболее лаконичным определением того типа отношений, который воспроизводят пирамидальные структуры, будет: "Я начальник – ты дурак, ты начальник – я дурак".

По большому счету, вертикальная структура подразумевает единственную ценность – обладание властью кому-то что-то приказывать. И, в общем, этот тип функционировал очень успешно на протяжении без малого 150 лет. Первые сбои наступили где-то в 70-х годах. Причем наступили они вовсе не случайно. И только сейчас, оглядываясь на последние 30 лет, можно понять, что же изменилось в мире. Почему вдруг "ты начальник – я дурак" перестает работать?»

Преображенский В. Сетевая корпорация Выступление на семинаре «Этика и капитализм» Московской школы политических исследований 22–28 июля 2001 г. http://www.e-executive.ru/analytics/article_887/

Лекция 2

НОВЫЕ ФОРМЫ ИНТЕГРАЦИИ. КВАЗИИНТЕГРАЦИЯ

В лекции рассматриваются интеграционные процессы в современной экономике. Акцентируется внимание на пределах эффективности крупной консолидированной собственности и важности сетевого принципа взаимодействия для развития экономики знаний, на разнообразии форм интеграции, которые не сводятся к общеизвестным «классическим» вариантам вертикальной, горизонтальной и универсальной (конгломератной) интеграции, основанной на контроле над собственностью. Вводится понятие «квазиинтеграция». Показано, что квазиинтеграция, как и интеграция в традиционных формах, предоставляет возможности снижения транзакционных издержек, диверсификации деятельности и снижения рисков, привлечения значительных финансовых ресурсов, концентрации усилий каждого экономического агента на ключевых компетенциях и приоритетных направлениях деятельности, организации сложных НИОКР и выхода на новые рынки. При этом подчеркивается, что речь не идет об абсолютных преимуществах квазиинтегрированных структур. Выбор квазиинтеграции как одного из способов организации экономической деятельности осуществляется с учетом внешней среды и зависит, в том числе, от характеристик отраслевых рынков.

Введение

Каковы же причины взрывного роста сетевых форм организации в современной экономике? В самом общем виде ответ звучит так: мир в последние десятилетия сильно изменился и продолжает стремительно меняться. В общественных науках все чаще звучат слова о том, что современный мир переживает процесс глубокой трансформации. Отдавая дань впечатляющим масштабам этой перестройки, ученые самых разных направлений выдвигают многочисленные концепции: технотронного и информационного общества, общества услуг, постмодерна, нового индустриального общества, постиндустриального, общества массового потребления и т. п., и в каждой из них так или иначе обсуждаются проблемы *глобализации*. Это понятие используют для обозначения множества явлений и процессов, таких как взаимодействие цивилизаций и культур; сближение образа жизни людей; взаимовлияние ценностей, принципов и норм поведения; процессы экономической интеграции. В последнем случае мы имеем дело с *экономической глобализацией* — растущей экономической взаимозависимостью территорий, стран и организаций. Эта взаимозависимость дополнительно усиливается с развитием информационно-коммуникационных технологий, сделавших возможной практически мгновенную передачу информации о рынках и действиях конкурентов. В результате решения о транзакциях могут приниматься в режиме реального времени, а сами транзакции осуществляются очень быстро и практически круглосуточно.

Изменившийся контекст требует от современных организаций новых управленческих решений. Роль кооперации и интеграции в этих условиях сохраняется, но приобретает новое качество. Старое, ставшее слишком ограниченным для новых

условий понимание интеграции, все чаще играет с компаниями злую шутку. «Собирание» значительного числа активов в единую собственность создает иерархическую систему, у которой не всегда хватает гибкости и способности быстро реагировать на требования турбулентных, непрерывно изменяющихся рынков.

Как интегрировать необходимые для успешной деятельности ресурсы, сохраняя «подвижность» и быстроту реакции? Когда рассматривается вопрос о дальнейшей консолидации ресурсов, управленческое решение не обязательно сводится к их приобретению. Можно обеспечить контроль над управлением, не прибегая к контролю над собственностью. Здесь мы выходим на новое понятие *квазиинтеграции*, которому будет посвящена эта лекция.

Основная часть

Интеграционные процессы в современной экономике

Как известно из истории рынков, на протяжении долгого времени интеграция происходила посредством приобретения необходимого бизнеса. В России этот способ решения проблемы недостающих активов и сейчас преобладает над любыми другими альтернативами (часто они даже не рассматриваются). Тенденция к росту слияний и поглощений дополнительно усиливается государственной стратегией по укрупнению целого ряда отраслей путем создания объединенных отраслевых корпораций. При этом принимается почти за аксиому, что формирование крупных интегрированных структур повышает устойчивость реального сектора экономики, создает предпосылки для оптимизации материальных и финансовых потоков, облегчает борьбу за внешние рынки.

Но мировой опыт показывает, что сейчас это верно лишь отчасти. «Деловой ландшафт сотрясают землетрясения, бывшие “Эвересты” рушатся, буквально “из ниоткуда” появляются и быстро занимают наилучшие рыночные позиции компании-новички, понимающие нужды потребителей лучше своих предшественников. Каждую неделю какая-нибудь крупная марка выходит из глубокого безмятежного “сна” и обнаруживает, что фирмам нового поколения удалось “подпилить” как минимум три из четырех ножек ее “кровати”. Причем скорость изменений только возрастает»^[22]. Обобщение результатов исследований по проблемам корпоративных слияний и поглощений, проводившихся в 80-е годы, свидетельствовало о том, что примерно в половине случаев они заканчиваются неудачей, приводя к значительным потерям по всему спектру активов компании – от финансов до репутации.^[23] Более поздние исследования говорят о том, что количество неудачных слияний и поглощений значительно превосходит количество успешных [Cartwright, Cooper, 1993; Lubatkin, Lane, 1996; Тихомиров, Спэнглер, 2005]. Например, знаменитая история слияния Daimler-Benz AG и Chrysler Corporation ярко показала, что получившаяся в результате объединения активов крупная интегрированная структура совсем не обязательно эффективна, и вместо синергетического эффекта может возникнуть противоположный, когда сумма аккумулируемых активов дает меньшую отдачу, чем каждый из них давал

по отдельности. Аналитики указывают, что очень немногие слияния между крупными компаниями в сфере информационных технологий привели к увеличению акционерной стоимости и улучшили отношения с клиентами. Список подобных неудач включает такие объединения, как Univac и RCA, Sperry Univac и Burroughs, Silicon Graphics и Cray, AT&T и NCR, Siemens и Nixdorf, Compaq и Tandem, Fujitsu и Amdahl [Динз, Крюгер, Зайзель, 2004]. Это может быть связано с принципиальной несочетаемостью корпоративных культур, с размыванием имиджа и другими причинами, но чаще всего обусловлено излишней централизацией и бюрократизацией управленческих процессов.

Можно приводить многочисленные результаты эмпирических исследований, свидетельствующих о том, что в рамках большого числа традиционных отраслевых рынков достигнуты пределы экономической целесообразности в концентрации производства, а новые отраслевые рынки, большинство из которых связаны с высокими технологиями, требуют новых подходов. Уже в 70—80-х годах прошлого столетия наиболее «гибкие» практики бизнеса перестали ставить знак равенства между размером консолидированной собственности и эффективностью организации, и постепенно стала нарастать тенденция перехода от централизованного руководства крупными организациями к расширению ответственности подразделений. Крупные предприятия выводят на аутсорсинг процессы и функции, которые не относятся к их ключевым компетенциям (приложение 2.1). Несмотря на субъективную приверженность значительного числа менеджеров «старой волны» к традиционным управленческим подходам, даже они все чаще рассматривают альтернативные решения. В итоге возникают очень интересные формы, в которых своеобразным образом сочетаются конкуренция и сотрудничество (изобретен даже новый термин *co-opetition* — гибрид слов cooperation и competition). Попробуем дать объяснение этим изменениям, используя понятие интеграции, но выйдя за рамки его традиционного, классического понимания.

Подходы к пониманию интеграции

Понятие интеграции может быть рассмотрено в двух разрезах: с точки зрения статики и с точки зрения динамики соответствующих процессов и явлений. В первом случае можно определить интеграцию как *состояние* связанности отдельных элементов системы в единое целое. В рамках интегрированных систем отдельные элементы выполняют определенные функции, и между ними устанавливаются функциональные связи. Во втором случае мы имеем дело с *процессом* соединения отдельных частей в единое целое. В. Энгельгардт^[24] выделяет в этой связи три ступени интеграции – возникновение системы связей между элементами; утрата элементами ряда своих идентификационных качеств при вхождении в состав целого; появление у возникающей целостности новых свойств, обусловленных как свойствами элементов, так и возникновением новых систем связей между частями. В результате процесса интеграции объединяющиеся элементы не просто соединяются, но преобразуются и наделяются новыми качествами, в результате чего появляются *интегрированные*

субъекты. Эти субъекты обладают свойствами, не сводимыми к сумме свойств исходных элементов. Степень и интенсивность преобразований в значительной степени определяются внутренними возможностями интегрирующихся элементов, а также целевыми установками интеграции.

Что касается экономической интеграции, то нас интересует тот ее аспект, который касается взаимодействия между организациями как хозяйствующими субъектами. На этом уровне с интеграционными процессами обычно связывают установление контроля над собственностью. До недавнего времени под интеграцией однозначно понималась ситуация, когда объединение активов происходит на основе юридически оформленного владения собственностью на эти активы одними и теми же лицами. Это понимание интеграции до сих пор сохраняется, например, в неоклассической теории. Договоримся поэтому, что все формы установления контроля над собственностью мы будем считать формами классической, или традиционной интеграции. Однако, как мы уже сказали, современные интеграционные процессы этим не исчерпываются. Видя это по эмпирическим данным, исследователи уже несколько десятилетий предлагают варианты классификаций, которые могли бы охватить весь спектр интегрированных структур.

О. Конышев^[25] предлагает выделять следующие виды интегрированного взаимодействия:

- явные, основанные на жестких корпоративных имущественных связях;
- явные виды интеграции мягкого типа, не обеспечивающие полного контроля над менеджментом и деятельностью интегрированного субъекта;
- скрытые мягкие формы интегрированного взаимодействия, основанные на долгосрочных договорных хозяйственных и кредитных отношениях;
- ассоциативные (мягкие) формы интегрированного взаимодействия предприятий малого и среднего бизнеса.

В данном случае классификация оказывается нечеткой, поскольку первые три позиции находятся на шкале «явные формы – скрытые формы», в то время как в четвертом пункте добавлен критерий размера предприятий, что по умолчанию предполагает исключение предприятий малого и среднего бизнеса из предыдущих видов взаимодействия. Поэтому неясно, например, куда в данной классификации относить участие небольших компаний в мягких формах интегрированного взаимодействия, основанных на долгосрочных договорных отношениях.

Основным критерием у С. Авдашевой^[26] выступает степень централизации субъектов хозяйствования [Авдашева, 2004]. Этот же критерий использует А. Попов^[27], когда предлагает деление на *децентрализованную, частично централизованную и централизованную* интеграцию. В первом случае взаимодействие субъектов хозяйствования основано на доверии контрагентов, их деловой репутации, и реализуется, как правило, без обращения к правовой системе, посредством заключения контрактов, системы хозяйственных договоров. Во втором – взаимодействие соединяет

средства и усилия ряда хозяйствующих субъектов не по всему спектру деятельности, а только по заранее оговоренной, зафиксированной в специальном договорном соглашении и строго ограниченной им части деятельности каждого участника. Третий вариант предполагает взаимодействие, основанное на жесткой иерархии и субординации, централизации большинства или всех функций и сфер деятельности. При этом каждый из вариантов предполагает, что в процессе экономической интеграции характер отношений между хозяйствующими субъектами меняется, происходит «стыковка» взаимодополняющих ресурсов и способностей, возникают своеобразные «интеграционные узлы».

Здесь налицо попытка поставить триаду «децентрализованная – частично централизованная – централизованная» интеграция в соответствие известной триаде О. Уильямсона «рынок – гибрид – иерархия». Однако предложенный вариант соответствия представляется не слишком удачным. Определяя один из типов интеграции как «децентрализованную» интеграцию и вводя в ее описание категорию доверия, а также утверждая, что взаимодействие происходит «без обращения к правовой системе», мы получаем довольно запутанную ситуацию. Усугубляет путаницу и то, что автор смешивает разные типы контрактации, не делает различия между действиями по слиянию (поглощению) и действиями по согласованию отдельных функций, «проистекающими из конвенций». Разделение между централизованной и частично централизованной интеграцией в данном случае также проведено нечетко.

М. Петров^[28] предложил классифицировать формы интеграции хозяйствующих субъектов в зависимости от типа (вида) интеграции, метода (способа) их образования и продолжительности функционирования (табл. 2.1). Приведенная в табл. 2.1 классификация является, по сути, классификацией традиционных форм интеграции, поскольку основная часть новых форм оказывается за ее пределами. М. Петров рассматривает только одну из таких форм – стратегический альянс, но при этом ставит знак равенства между частично централизованным и гибридным соглашением^[29]. Отсюда стратегический альянс, по его мнению, должен располагаться в таблице на одной позиции с консорциумом. На наш взгляд, стратегический альянс обладает рядом специфических характеристик, позволяющих относить его к сетевой форме взаимодействия. Об этом мы поговорим позже в отдельной лекции.

Таблица 2.1

Традиционные формы интеграции хозяйствующих субъектов

Тип взаимодействия		Метод интеграции					
		Соглашение (союз, сговор)			Объединение (слияние или поглощение)		
		Децентрализованное	Частично централизованное	Централизованное	Децентрализованное	Частично централизованное	Централизованное
Экономическая форма интеграции	Краткосрочное	Пул	Консорциум	—	Спекулятивный конгломерат	Спекулятивный конгломерат с частичным перераспределением средств	—
	Долгосрочное	Картель	Синдикат	Трест	Децентрализованный концерн	Устойчивый конгломерат	Концерн

Все приведенные выше подходы берут за основу и интерпретируют взгляды, лежащие в рамках двух основных парадигм, используемых в современной теории интеграции – неоклассической и институциональной^[30].

Интеграция в неоклассической теории выступает как способ ограничения конкуренции и усиления рыночной власти активных фирм. Организационные формы ограничения конкуренции, существующие в рыночной экономике, классифицируются при этом следующим образом (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Организационные формы ограничения конкуренции

Степень устойчивости (от неустойчивых форм к устойчивым формам)	Организационные формы ограничения конкуренции	
	Горизонтальные	Вертикальные
Соглашения	Картели	Долгосрочные соглашения о поставке
Участие в собственности	Участие в капитале, синдикаты, взаимное членство в советах директоров	Участие в капитале, совместное управление, взаимное членство в советах директоров
Слияния и поглощения	Тресты, концерны	Вертикальные концерны

Источник: Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков. М., 1998. Глава 7.

Существует значительный пласт работ, в которых исследование интеграции субъектов хозяйствования основывается на теории экономической власти^[31]. «Если на рынке происходит консолидация активов по инициативе одной из активных фирм, –

пишет В.П. Третьяк, – то это означает, что идет процесс их интеграции» [Третьяк, 2006].

В данном случае мы имеем дело с продолжением традиции Дж. К. Гэлбрейта, О. Тоффлера и др. Достоинством этого подхода является учет волевого компонента в действиях субъектов. Хорошо известно, что рыночная власть может проявляться прежде всего вследствие образования монополии на конкретном отраслевом рынке. В этом случае механизм рынка вытесняется внутрифирменными взаимоотношениями. Однако чистая монополия на современных рынках практически не встречается (даже на рынках с естественной монополией речь обычно идет о выделении естественно-монопольного звена и введении элементов конкуренции в той части рынка, где признаки естественно-монопольного звена отсутствуют). Напротив, для многих отраслевых рынков типичными являются случаи, когда той или иной активной компании^[32] удастся упрочить собственные позиции до такой степени, что она становится в состоянии установить на этом рынке контроль над поведением фирм и собственностью ранее обособленных предприятий.

Активное поведение фирмы на рынке подразумевает стремление изменять и/или раздвигать ограничения во времени, обеспечивая наилучшие условия для достижения поставленных целей. К формам активного поведения можно отнести, например, исследования и разработки, маркетинговые мероприятия, диверсификацию продукта, т. е. такие действия, которые могут быть использованы для смягчения ограничений. Как мы увидим в следующих лекциях, к формам активного поведения вполне можно отнести и развитие сетевых межфирменных взаимодействий, причем в качестве альтернатив могут выступать такие формы как сговор, поглощение или слияние.

Распространенным критерием классификации видов интеграции в неоклассической теории является степень однородности продукции, производимой на интегрируемых предприятиях. В соответствии с этим критерием различают вертикальную, горизонтальную и универсальную интеграции, рассматривая их как в статике, так и в динамике (рис. 2.1).

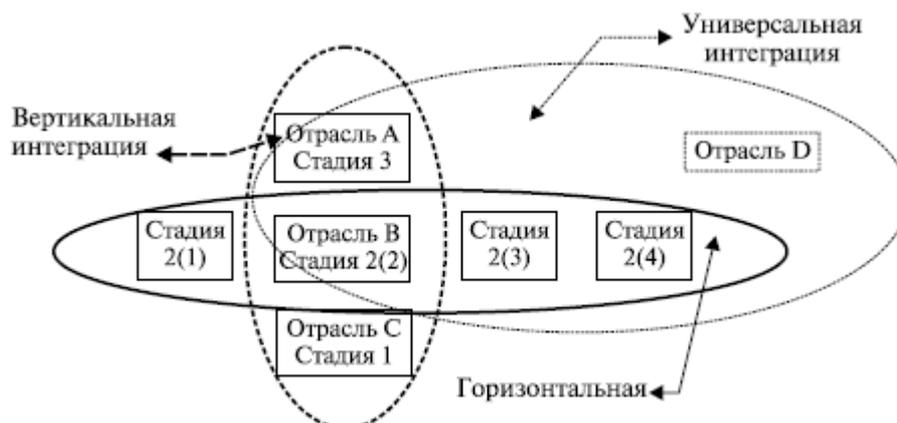


Рис. 2.1. Виды интеграции с точки зрения однородности производимой продукции

Вертикально интегрированной считают структуру, включающую более одной стадии производства конечной продукции, в отличие от неинтегрированной фирмы, приобретающей сырье и материалы для производства товара. Соответственно вертикальная интеграция как процесс рассматривается как слияние двух или более компаний, которые производят компоненты, необходимые для производства определенной продукции. Неоклассическая теория связывает вертикальную интеграцию, с одной стороны, с возможностями создания рыночных барьеров входа и выхода, с другой – с возможностями повышения аллокативной эффективности (преодоление проблемы «двойной надбавки»).

Забегая вперед, подчеркнем, что «неинтегрированная» в неоклассическом понимании фирма может заключать долгосрочные контракты со своими поставщиками и покупателями, в которых помимо цен оговариваются вопросы особых условий (поставки, реализации произведенной продукции, нормативов запасов и т. д.). Такие типы контрактов называются *вертикальными ограничениями (vertical restrictions)*. Их объединяет способность одной фирмы определять важнейшие решения другой, формально от нее независимой. Обычно приводятся такие примеры вертикальных ограничений, как система исключительных территорий, регулирование производителем розничной цены, контракты франчайзинга и др. Чаще всего при этом рассматривается пирамида, состоящая из производителя и дистрибьюторов. Однако выводы модели можно при определенном уточнении распространить и на другие виды межфирменных взаимодействий, например, на цепочку из поставщика сырья и перерабатывающих фирм.

Говоря о динамической характеристике вертикальной интеграции, различают два основных типа: восходящую (интеграция «вперед») и нисходящую (интеграция «назад»). Первый тип связан с установлением контроля над последующими стадиями технологической цепочки, второй – с распространением контроля на предшествующие стадии, вплоть до источников сырья.

К *горизонтальной* интеграции как процессу относятся слияния компаний, занимающихся производством однотипной продукции. *Универсальной*, или *конгломератной* интеграцией называется объединение в единую структуру различных производственных линий. Порой конгломератные структуры предпочтительнее, чем специализированные. Это может быть связано, в частности, с циклическим характером спроса на некоторые виды продукции. При универсальной интеграции ресурсы диверсифицированы, и это ведет к определенному снижению совокупных рисков.

Разделение интеграции на виды с точки зрения однородности производимой продукции будет нам полезно в дальнейшем, при классификации различных форм межфирменного сетевого взаимодействия. В то же время, если принять

неоклассический подход к интеграции, основанный на восприятии фирмы как неделимой единицы, то мы так и останемся в рамках дихотомии «интеграция – дезинтеграция», а это сильно ограничивает возможность «увидеть» новые формы интеграции.

В этом случае гораздо более полезны для анализа идеи институциональной экономической теории, об основных положениях которой мы говорили в предыдущей лекции. Инициированный Р. Коузом отход от «бесструктурного» представления о фирмах как типовых элементах, служащих проводниками действия рыночных механизмов, позволил дать ответ на вопрос, почему собственность на отдельные производственные активы так часто консолидируется в форме единого юридического лица. Фирма возникает и оказывается устойчивой, если издержки использования рыночных механизмов (т. е. издержки на поиск информации, на согласование цен, условий контракта, на юридическую защиту контракта и т. п.) оказываются выше, чем издержки, связанные с волевым решением предпринимателя (прежде всего, с необходимостью принятия решений в условиях неполноты информации). Таким образом, в теории транзакционных издержек фирма выступает как инструмент экономии средств на поиск информации, спецификацию прав собственности, заключение договоров и поддержание их дееспособности. Консолидированное владение активами ведет к снижению транзакционных издержек благодаря приказам и распоряжениям менеджеров, предписывающих проведение тех или иных действий по осуществлению движения товаров внутри фирмы. Тем самым удается избежать издержек поиска, ведения переговоров и т. п. Консолидированная форма прав собственности хороша также и тем, что позволяет фирме избежать нарушения договоренностей, которые более вероятны в условиях раздельного владения активами под влиянием асимметрии информации [Тамбовцев, 2001]. Если при этом консолидированная по собственности компания имеет значительный размер, возникает ряд дополнительных преимуществ (приложение 2.2).

Однако рост компании за счет увеличения контролируемой ею собственности имеет свои пределы, за которыми размер контролируемых активов становится источником дополнительных издержек. А. Алчиан и Х. Демсетц замечают в этой связи, что размеры фирмы определяются эффективностью командной деятельности и возможностями собственника гарантировать, что все члены «команды» выполняют свои обязательства [Alchian, Demsetz, 1972]. Командная работа в рамках единой иерархической структуры имеет свои сильные и слабые стороны. С одной стороны, эксплуатация какого-либо ресурса командой более результативна, чем в случае, если это делает один человек. С другой стороны, при командном способе работы нарастает проблема оппортунизма, поскольку в команде усложняется оценка участия каждого отдельного индивида. Функцию контроля за остальными берет на себя собственник фирмы или его посредники, и пока возможности этого агента контролировать остальных остаются в силе, фирма будет эффективна. Но как только издержки

управления командой начинают превалировать над выгодами, расширение фирмы становится нецелесообразным. В таком случае перед компанией встает необходимость пересмотра своей стратегии и выбора из нескольких альтернатив дальнейшего развития, включающих отказ от контроля над собственностью в тех областях, которые не являются сферой ее ключевых компетенций. Обязательно ли при этом происходит дезинтеграция?

В коллективной монографии Г. Клейнера, В. Тамбовцева и Р. Качалова интеграция определена как *установление таких взаимоотношений между субъектами хозяйствования, которые обеспечивают долгосрочное сближение генеральных целей интегрирующей и интегрируемой сторон. Отношения чистой конкуренции при интеграции заменяются одним из вариантов сотрудничества*, причем спектр такого сотрудничества распространяется от слабого взаимодействия до прямого управления, когда рыночные отношения заменяются внутрифирменными поставками [Клейнер, Тамбовцев, Качалов, 1997]. То есть интегрирование не обязательно предполагает увеличение активов за счет приобретения необходимого бизнеса в виде компании. Даже если структура состоит не из подразделений, находящихся в составе одной «юридической» фирмы, а из формально независимых экономических агентов, все равно могут быть созданы условия для реализации преимуществ интеграции. Ведь эти преимущества состоят «не в том, что неинтегрированные фирмы лишены возможности технологической экономии (на организации поточного производства), а в том, что интеграция гармонизирует интересы (примиряет различия, часто в приказном порядке) и позволяет пользоваться эффективным (адаптивным, последовательным) процессом принятия решений» [Williamson, 1995]. Поскольку все эти преимущества может обеспечить заключение долгосрочного контракта между владельцами отдельных активов, мы имеем дело с одним из вариантов интеграции.

И тут мы понимаем, что в паре понятий «интеграция – дезинтеграция» недостает еще одного звена (так же как в паре «иерархия – рынок» недоставало звена, получившего имя «гибрид»). Если ввести в дихотомию «интеграция – дезинтеграция» третью категорию, то появляется возможность проводить более точную грань между процессами интеграции и дезинтеграции и под другим углом зрения анализировать многие из новых организационных форм, существующие на современных рынках. Посмотрим более внимательно на интеграционные процессы последних десятилетий и попробуем использовать для их анализа понятие *квазиинтеграции*.

Понятие квазиинтеграции

Существует целый ряд возможностей, позволяющих сохранить контроль над управлением, даже отказавшись от формального контроля над собственностью. Очевидно, что такой способ контроля не является интеграцией в традиционном понимании, однако здесь точно так же нельзя говорить о дезинтеграции. С помощью организованного менеджмента можно добиться достаточно полного контроля и при отсутствии юридического оформления контроля над собственностью фирм, вошедших в

интегрированную структуру. Целый ряд современных организационных форм допускает установление контроля одной компании над поведением другой, юридически независимой фирмы, т. е. служит основой для вытеснения механизма рыночного распределения ресурсов рыночной властью активной фирмы. Именно в таких случаях, когда имеет место контроль над управлением активов юридически независимых компаний при отсутствии контроля над собственностью, можно говорить о наличии феномена, получившего название квазиинтеграции.

Термин этот появился сравнительно недавно. Теоретические работы, анализирующие феномен квазиинтеграции, до сих пор немногочисленны, и в них даются разные определения [см., например, Blois, 1972; Dietrich, 1994; Fernandez, Arrunada, Gonzalez, 2000; Jarillo, 1988; Masten et al., 1989; Monteverde, Teece, 1982; Третьяк, 2006].

В частности, К. Блуа считает, что «квазиинтеграция (гибридная организация) – это ситуация, в которой фирмы, извлекая преимущества вертикальной интеграции, избегают ее рисков или жесткости собственности» [Blois, 1972. P. 253]. Распространено также мнение, что с квазиинтеграцией мы сталкиваемся в том случае, когда производитель отдает в субконтракт производство компонента, владея вместе с тем специфическим физическим активом, необходимым для производства данного компонента [Monteverde, Teece, 1982; Masten et al., 1989].

Данные определения с очевидностью ограничивают квазиинтеграцию вертикальными взаимодействиями. Авторский коллектив Бюро экономического анализа в работе «Антимонопольное регулирование вертикальных ограничивающих контрактов: российская практика в контексте мирового опыта» также придерживается мнения, что квазиинтеграция «является примером избирательности вертикальной интеграции, объяснение которой требует детального анализа ситуации по следующим направлениям:

- 1) выявление направлений, в которых может происходить вертикальная интеграция;
- 2) определение факторов, способствующих или препятствующих интеграции;
- 3) «взвешивание» факторов» [Антимонопольное регулирование вертикальных ограничивающих контрактов, 2004. С. 13].

На наш взгляд, такой подход является необоснованным сужением понятия квазиинтеграции. Квазиинтеграция может быть не только вертикальной, но и горизонтальной, и универсальной. Так, Ф. Контрактор замечает: «Фирмы выбирают между альтернативными формами международного бизнеса, от осуществления прямых зарубежных инвестиций до передачи технологий на контрактной основе с использованием лицензионных соглашений, с целым набором форм квазиинтеграции, таких как совместные предприятия...» [Contractor, 1990. P. 32]. Но совместное предприятие (как и стратегический альянс, например) совсем не обязательно предполагает взаимодействие «по вертикали».

М. Дитрих устанавливает довольно жесткое соответствие между квазиинтеграцией и гибридной организацией, определяя квазиинтеграцию как «длящиеся отношения между юридически самостоятельными экономическими единицами (фирмами)» [Dietrich, 1994. Р. 1]. Такого же мнения придерживается В.Третьяк, который пишет, что, характеризуя экономическую природу данного явления, следует связывать существование квазиинтеграции с объединением активов *юридически независимых компаний*, добровольно дающих согласие на осуществление *контроля над управлением их активами* [Третьяк, 2006].

Принимая за исходную эту идею и взяв за основу определение Клейнера – Тамбовцева – Качалова, мы можем ввести в анализ собственное определение квазиинтеграции и обозначить место для данной категории в общей системе координат с некоторым множеством сопряженных категорий (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Место квазиинтеграции в системе сопряженных категорий

На рис. 2.2 обобщены результаты эмпирических исследований, касающихся развития смешанных форм функционирования рынков. Как известно, возникновение гибридного типа организации может идти по двум диаметрально противоположным направлениям. С одной стороны, гибридная организация может возникать путем более интенсивного сотрудничества экономических агентов в рамках обменов, изначально

координировавшихся рынком, когда происходит введение элементов иерархии в рыночные обмены. Тогда мы имеем дело с процессом, который можно определить как «квазиинтернализацию», и ее результатом выступает создание гибридной структуры, в рамках которой устанавливаются более длительные контрактные отношения, сохраняющие автономность сторон, но предполагающие создание специфических мер предосторожности, препятствующих оппортунистическому поведению участников и обеспечивающих адаптацию к изменяющимся обстоятельствам в условиях неопределенности. С другой стороны, смешанная форма организации может возникнуть как результат экстернализации внутренних функций, когда иерархическая организация (отдельная фирма) вынуждена реагировать на вызовы растущей внешней динамичности. При этом фирма может осуществлять введение элементов рыночного регулирования в иерархию различными способами. Она может оставлять все подразделения «внутри», и тогда мы имеем дело с процессами квазиэкстернализации, которую иногда определяют как «внутреннюю виртуализацию» [Zenger, Hesterly, 1997]. Другой возможный вариант – вывод активов из собственности компании и переход к аутсорсингу^[33].

Как видно из схемы на рис. 2.2, процесс интернализации всегда будет означать переход к «классическому» типу интеграции, процесс квазиэкстернализации, не приводящий к исчезновению контроля над собственностью, оставляет подразделения даже «плоской» структуры в рамках «классической» формы интеграции, а экстернализация может означать как переход к рыночному механизму координации (дезинтеграцию), так и возникновение стабильных долгосрочных взаимоотношений с исполнителем экстернализованных бизнес-функций, т. е. переход от «классической» интеграции к квазиинтеграции (приложение 2.1).

Таким образом, мы имеем дело с изменениями, означающими переход к более гибкой структуре, состоящей из относительно автономных единиц, но реализуемой в юридически разных формах. В первом случае это переход от рыночного способа координации к иерархии (отдельной фирме), во втором – меняются только принципы внутреннего управления, при этом продолжает существовать отдельная фирма как сеть долгосрочных двусторонних контрактов между собственниками ресурсов и центральным агентом, где координация по-прежнему обеспечивается посредством команд, хотя может несколько возрастет роль ценовых сигналов. Возникает модульная или «внутренняя» сетевая организация (например, концерн). И только в третьем случае возникает сетевая организация, не консолидированная по собственности, которая, на наш взгляд, и является межфирменной сетью. В этом последнем случае, несмотря на юридическую независимость возникших в результате экстернализации хозяйствующих субъектов, сохраняется или даже упрочивается контроль над управлением всей структурой. Именно здесь мы сталкиваемся с квазиинтеграцией, т. е. с наличием контроля над управлением при отсутствии формального контроля над собственностью (приложение 2.3).

Соответственно под **квазиинтеграцией** мы будем понимать **объединение экономических субъектов, предполагающее развитие устойчивых долгосрочных связей между ними и делегирование контроля над управлением совместной деятельностью при отсутствии юридически оформленного трансфера прав собственности.**

Характерным признаком квазиинтегрированных структур является длительность взаимоотношений, достаточная для создания некоей «внутренней» для группы системы норм и правил, позволяющих в большинстве случаев не обращаться к «внешней» третьей стороне для урегулирования конфликтов. При этом формируются определенные нормы – «ограничители», заставляющие каждого из партнеров считаться с интересами остальных участников и тем самым способствовать стабильности структуры. Установление такой системы ускоряется и облегчается, если участвующие стороны представляют одну и ту же общую культуру. И наоборот, взаимодействие контрагентов разных «культурных типов» может вести к усилению центробежных тенденций. Таким образом, ситуация аналогична той, которая возникает при необходимости согласовывать корпоративные культуры при интеграции самостоятельных фирм в единую компанию.

Учитывая вышесказанное, квазиинтегрированную структуру мы можем определить как институт, в рамках которого:

1) группой экономических агентов создаются, адаптируются и изменяются легитимные (не противоречащие формальным, установленным государством) правила, регулирующие хозяйственную деятельность этих агентов;

2) долгосрочный характер взаимодействия в рамках этих правил обеспечивает значительно более высокий уровень информационной открытости внутри соответствующей группы экономических агентов, усиливающий центробежные тенденции внутри группы и в ее ближайшем окружении;

3) объекты контроля имеют возможность легитимно воздействовать на поведение контролера (регулятора).

Существуют основные и дополнительные функции саморегулирования внутри квазиинтегрированной группы экономических агентов. К основным функциям следует отнести установление и/или адаптацию правил ведения ее членами хозяйственной деятельности; установление контроля над соблюдением формальных и неформальных контрактов внутри группы; разработку и реализацию процедуры внесудебного (частного) разрешения спорных вопросов между членами группы. Среди дополнительных важны такие функции, как установление контроля над соблюдением формальных и неформальных контрактов между членами группы и аутсайдерами; внесудебное (частное) разрешение споров аутсайдерами с членами квазиинтегрированной группы.

Эти характеристики близки к тем, которые выделены и подробно описаны П. Крючковой при исследовании организаций саморегулирования [Крючкова, 2002]. Часть

квазиинтегрированных структур действительно можно признать организациями саморегулирования, в то время как другая часть не отвечает всем характеристикам этого института.

Чтобы в самом общем виде показать логику выбора квазиинтеграции как одной из организационных альтернатив, мы будем опираться на гипотезу *дифференцированной состыковки*, о которой мы упоминали в первой лекции. Согласно этой гипотезе, «различные по свойствам транзакции состыковываются со структурами управления, которые различаются по силе и слабости своих адаптивных возможностей таким образом, чтобы минимизировать транзакционные издержки» [Уильямсон, 2010. С. 79]. При этом альтернативные структуры управления различаются, во-первых, по способности к адаптации, которую О. Уильямсон полагал центральным вопросом теории экономической организации и, во-вторых, в использовании инструментов стимулирования и контроля. О. Уильямсон представил простую классификацию контрактов с учетом взаимосвязи цены, технологии и гарантий, наглядно отражающую гипотезу о дифференцированной состыковке (рис. 2.3).

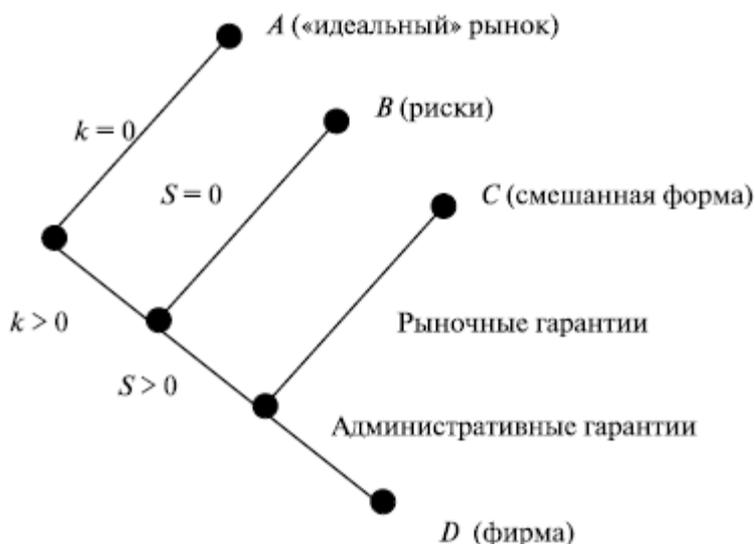


Рис. 2.3. Простая классификация контрактов по О. Уильямсону

Если допустить, что существуют две альтернативные технологии производства товара или услуги, одна из которых является типовой ($k = 0$), а использование второй требует специализированных относительно конкретной транзакции инвестиций ($k > 0$), то в первом случае мы попадаем в ситуацию идеальной с точки зрения юридической и экономической теории транзакции в точке A , в то время как специализированные транзакции, которые не могут быть применены в альтернативных целях или альтернативными пользователями без потерь в их производственной ценности, порождают риски двусторонней зависимости. Ввиду отсутствия средств обеспечения безопасности сделки ($S = 0$) эти транзакции порождают существенные риски, которые будут оценены в точке B . Если же сделка обеспечена гарантиями ($S > 0$), то они могут

быть представлены в форме рыночных механизмов (точка *C*) или объединенной собственности (точка *D*). Поскольку внутренняя организация сопровождается дополнительными бюрократическими расходами, пишет О. Уильямсон, то фирму (точка *D*) «полезно рассматривать как организационную форму, к которой следует прибегать только в случае крайней необходимости». Сначала предпочтительно испробовать рыночный механизм и смешанные формы (долгосрочные контрактные отношения, в которые встроены механизмы защиты сделок) и только в случае неудачи (относительной) с ними обращаться к административному механизму внутрифирменного управления [Williamson, 2003].

Следовательно, решение в пользу внутрифирменного механизма, расположенного в точке *D*, принимается только тогда, когда транзакции отличаются высокой степенью специфичности активов и дополнительная неопределенность требует кооперативной адаптации. Проблемы защиты прав интеллектуальной собственности также могут быть причиной обращения к решению, находящемуся в точке *D* [Теесе, 1986].

Таким образом, предложенная схема иллюстрирует альтернативы выбора структур управления – от рынков (дискретных контрактов) через различные варианты неполной комплексной контрактации (т. е. неполных и долгосрочных контрактов) к иерархии (транзакции осуществляются в рамках единой собственности). Анализ проводится с учетом наличия в долгосрочных контрактах дополнительных гарантий и механизмов раскрытия информации и разрешения споров.

В соответствии с гипотезой дифференцированной состыковки выбор квазиинтеграции как лучшей альтернативы будет основан на сопоставлении свойств альтернативных структур управления и свойств соединяющихся с ними транзакций с учетом факторов внешней среды^[34], воздействующих на процесс «состыковки». Общая схема анализа факторов, обуславливающих принятие хозяйствующими субъектами кооперативных стратегий управления взаимодействиями, представлена на рис. 2.4.

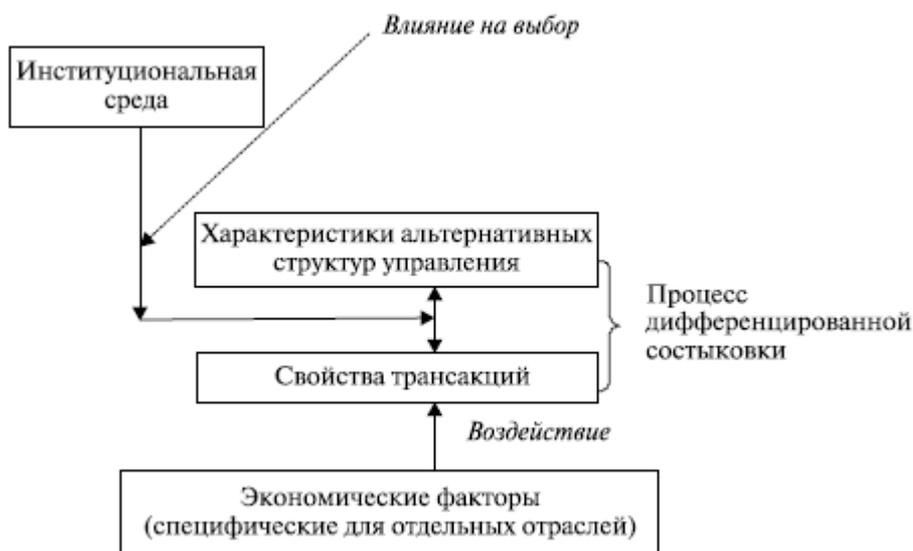


Рис. 2.4. Процедура выбора из альтернативных структур управления

А. Фернандес, Б. Аррунада и М. Гонсалес на основании сравнительного исследования интеграции и квазиинтеграции в сфере грузовых автомобильных перевозок в Испании [Fernandez, Arrunada, Gonzalez, 2000] продемонстрировали, что на выбор между квазиинтеграцией и другими альтернативами в первую очередь влияют следующие факторы:

1. Временная специфичность (значимость поставки точно в срок, что требует жесткой координации).

2. Физическая специфичность (что предполагает ограничения на техническую возможность использования оборудования, активов для альтернативных целей за пределами рассматриваемых трансакций).

3. Специфичность бренда (создание репутации как основа поддержания доверия со стороны контрагентов).

4. Устройство институциональной среды, в частности, система регулирования трудовых отношений, налоговая система.

Если говорить укрупненно, то мы видим две группы факторов, имеющих существенное значение для выбора – контрактные риски (уровень институциональных соглашений) и системные риски (уровень институциональной среды). Проблема институционального компромисса на уровне институциональных соглашений суммируется в этом случае так, как показано в табл. 2.3.

Таблица 2.3

		Вид оппортунистического поведения	
		Субъективный риск (отлынивание)	Вымогательство
Способ организации (институциональное соглашение)	Интеграция (фирма)	Высокий	Низкий
	Квазиинтеграция (гибрид)	Низкий	Высокий

Для того чтобы показать, какие виды контрактации являются предметом нашего интереса в данной работе, целесообразно использовать схему О. Уильямсона в ее расширенном варианте (рис. 2.5).

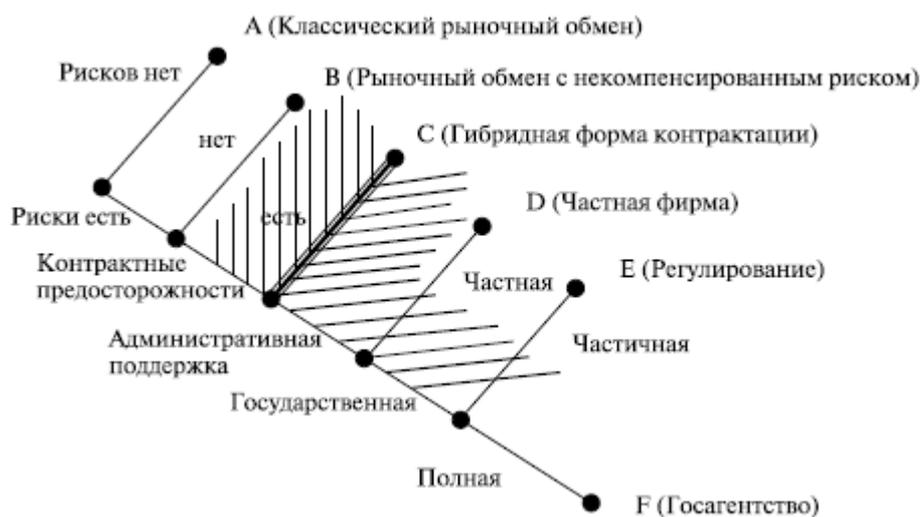


Рис. 2.5. Положение межорганизационных сетей на расширенной схеме контрактации

В завершение еще раз подчеркнем, что мировая экономическая практика свидетельствует об изменении структуры институциональных соглашений. Соответственно растет и количество зарубежных исследований, анализирующих отдельные формы квазиинтеграции, в том числе их конкретные проявления на отдельных отраслевых рынках. Среди этих исследований – как эмпирических, так и общетеоретических – существенное место занимают работы по развитию сетевой формы организации бизнеса, включая те, которые посвящены исследованию стратегических альянсов, отраслевых кластеров, виртуальных организаций и т. д. Однако существует необходимость в обобщении результатов эмпирических исследований и выработке подходов к определению межорганизационной сети и научной классификации форм сетевого межфирменного взаимодействия. В следующих лекциях мы сосредоточимся на нерешенных теоретических вопросах, существующих в данной области, и будем искать собственный подход к их решению.

Заключение

Подводя итог, повторим ряд наиболее важных моментов.

Современный мир переживает процесс глубокой трансформации, ведущий к кардинальной перестройке общественных отношений. Рассматривая современные интеграционные процессы, в ходе которых объединяющиеся элементы не просто соединяются, но преобразуются и наделяются новыми качествами, мы обнаруживаем, что сотрудничество и конкуренция перестают быть взаимоисключающими понятиями, что хорошо описывает популярный в последние годы термин *coopetition* – «сотрудничество конкурентов». Формы интеграции становятся все более разнообразными и не сводятся к общеизвестным «классическим» вариантам вертикальной, горизонтальной и универсальной (конгломератной) интеграции, основанной на контроле над собственностью. Наряду с традиционными

интегрированными структурами, роль которых на современных отраслевых рынках чрезвычайно высока, появляются интегрированные субъекты нового типа, состоящие из формально автономных экономических агентов и обладающие при этом кумулятивными свойствами, не сводимыми к сумме свойств последних.

Наблюдаемые на многих отраслевых рынках процессы, имеющие формальные характеристики дезинтеграции, на деле оказываются процессами частичной замены «классических» форм интеграции другими, которые можно обобщенно назвать формами квазиинтеграции. Если «классическая» интеграция предполагает установление полного контроля как над собственностью, так и над управлением объединенными активами, то о квазиинтеграции речь идет тогда, когда имеет место установление контроля над управлением активов юридически независимых компаний при отсутствии юридического контроля над их собственностью.

Квазиинтеграция, как и интеграция в традиционных формах, предоставляет возможности снижения транзакционных издержек, диверсификации деятельности и снижения рисков, привлечения значительных финансовых ресурсов, концентрации усилий каждого экономического агента на ключевых компетенциях и приоритетных направлениях деятельности, организации сложных НИОКР и выхода на новые рынки. Хозяйствующим субъектам, иницирующим создание новых интегрированных структур, удается достигать синергетического эффекта и существенно менять соотношение сил на рынках в свою пользу, не теряя гибкости и способности к быстрой адаптации. При этом, однако, речь не идет об абсолютных преимуществах квазиинтегрированных структур. В соответствии с гипотезой дифференцированной состыковки выбор квазиинтеграции как одного из способов организации экономической деятельности осуществляется посредством сопоставления свойств альтернативных структур управления и соединяющихся с ними транзакций с учетом внешней среды и зависит в том числе от характеристик отраслевых рынков.

Анализ межфирменного сетевого взаимодействия целесообразно проводить, используя инструментарий институциональной теории, позволяющий анализировать развитие организационных форм, а также сравнивать альтернативные формы организации с учетом внутренних и внешних условий. Мы применим инструментарий новой институциональной экономической теории, чтобы найти подход к пониманию источников и механизмов создания конкурентных преимуществ сетевых структур, побудительных мотивов внутри- и межотраслевой кооперации, причин существования и преобразования различных организационных форм. В следующей лекции, проанализировав существующие определения межорганизационной сети, мы попробуем извлечь из них общую составляющую и предложить собственное определение.

Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре

1. Верно ли утверждение, что интеграция – процесс замещения транзакций на рынках ресурсов и продуктов «внутренними» для единицы хозяйствования

транзакциями, в результате чего происходит введение элементов иерархии в рыночные обмены?

2. В. Тамбовцев обращает внимание на проблематичность *экономического* разграничения фирмы и совокупности агентов, связанных долгосрочным контрактом [Тамбовцев, 1998; Тамбовцев, 2005]. Как вы считаете, имеет ли значение различие между фирмой как консолидированной единицей, имеющей права собственности на определенную совокупность активов, и совокупностью агентов, связанных долгосрочным контрактом?

3. Попробуйте сопоставить преимущества и недостатки малого и крупного бизнеса. Всегда ли справедливы доводы сторонников крупных интегрированных структур (приложение 2.2)? Приведите примеры, подтверждающие вашу точку зрения.

Рекомендуемая литература

Антимонопольное регулирование вертикальных ограничивающих контрактов: российская практика в контексте мирового опыта // Авт. коллектив: Т.А. Алимова, АН. Киселев, Б.П. Сапсай, И.П. Соколова, А.Е. Шаститко. Бюро экономического анализа. М.: ТЕИС, 2004.

Дементьев В. Квазиинтеграция в фокусе институциональной теории // Вестник университета (ГУУ). Серия «Институциональная экономика». 2001. № 1(2).

Динз Г., Крюгер Ф., Зайзель С. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика, 1997.

Крючкова П.В. Саморегулирование: сравнительные преимущества, формы и условия развития // Три исследования по конкурентной политике. М.: ТЕИС, 2002.

Румянцева М.К., Третьяк О.А. Трансформация фирмы в сетевую организацию на примере экстернализации НИР // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 4.

Тамбовцев В.Л. Институциональный рынок как механизм институциональных изменений // Общественные науки и современность. 2001. № 5.

Тихомиров А.А., Спэнглер У.Д. Стили лидерства и успешность слияний: трансформационно-транзакционная концепция лидерства // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 2.

Третьяк В.П. Кластеры предприятий. М.: Август Борг, 2006.

Уильямсон О.И. Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка // Теория фирмы / под. ред. В.М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 1995. С.33–54.

Уильямсон О.И. Исследования стратегий фирм: возможности концепции механизмов управления и концепции компетенций // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 2.

Уильямсон О.И. Аутсорсинг: транзакционные издержки и управление цепями поставок // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8. № 1.

- Шерешева М.Ю.* Межфирменные сети. М.: ТЕИС, 2006. Глава 2.
- Alchian A.A., Demsetz H.* Production, Information Costs and Economic Organization // *American Economic Review*. 1972. Vol. 62. No. 5.
- Blois K.* Vertical Quasi-Integration // *Journal of Industrial Economics*. 1972. Vol. 20.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J.* *Coopetition*. N.Y.: Doubleday, 1996.
- Cartwright S., Cooper C.L.* *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
- Contractor F.* Contractual and Cooperative Forms of International Business: Towards a Unified Theory of Modal Choice // *Management International Review*. 1990. Vol. 30. No. 1.
- Dicken P.* *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*. 4th edition. L.; Thousand Oaks, CA; New Dehli: SAGE Publications, 2003.
- Dietrich M.* The Economics of Quasi-Integration // *Review of Political Economy*. 1994. Vol. 6. No. 1.
- Fernandez A., Arrunada B., Gonzalez M.* Quasi-Integration in Less-Than-Truckload Trucking // *Institutions, Contracts and Organizations. Perspectives from New Institutional Economics*, /ed. by C. Menard. Cheltenham, UK: Edward Edgar, 2000. P. 294–303.
- Jarillo J.C.* On Strategic Networks // *Strategic Management Journal*. 1988. Vol. 9. No. 1.
- Lubatkin M., Lane P.* Psst... The Merger Mavens Still Have It Wrong // *Academy of Management Institute*. 1996. Vol. 10. No. 1.
- Masten S., Meehan J., Snyder E.* Vertical Integration in U.S. Auto Industry // *Journal of Economic Behavior and Organization*. 1989. Vol. 12.
- Monteverde K., Telce D.* Supplier Switching Cost and Vertical Integration in the Automobile Industry // *Bell Journal of Economics*. 1982. Vol. 13.
- Porter M.E.* From Competitive Advantage to Corporate Strategy // *Harvard Business Review* 1987. Vol. 65. No. 3.
- Teece D.J.* Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy // *Research Policy*. 1986. Vol. 15. No. 6.
- Williamson O.* Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives // *Administrative Science Quarterly*. 1991. Vol 36. No. 2.
- Williamson O.* The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead // *Journal of Economic Literature*. 2000.
- Zenger T.R., Hesterly W.S.* The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-Powered Incentives, and Molecular Units // *Organization Science*. 1997. Vol. 8. No. 3.

Приложения

Приложение 2.1

Процесс экстернализации НИР в телекоммуникационной компании^[35]

Сдвиг корпоративных предпочтений компании (далее «Производитель») с производства телекоммуникационного оборудования на деятельность по оказанию

профессиональных услуг в области телекоммуникаций сопровождался фундаментальными изменениями в организации. Трансформация фирмы от чрезмерно разросшейся структуры в 2000 г. к более гибкой и маневренной организации в 2005 г. была проведена с помощью комплекса процессов реструктуризации.



Рис. А. Отраслевая производственная цепочка и смена основного вида деятельности

Исследование М. Румянцевой и О. Третьяк показало, что процесс экстернализации оказывал особенно сильное и продолжительное влияние на стратегию «Производителя», прежде всего благодаря своему свойству высвобождать внутренние мощности фирмы без потери накопленного опыта и компетенций в этой области. Экстернализация создала возможность сосредоточить внутрифирменные ресурсы на исследованиях и разместить вне фирмы часть разработок и услуги по послепродажному обслуживанию оборудования, при этом сохраняя стабильный поток прибылей от всех упомянутых областей.

Процесс экстернализации НИР в том виде, в котором он был проведен «Производителем», выступал в качестве своего рода буфера между различными альтернативами (внутрифирменным производством и обеспечением за счет приобретения на рынке). В большинстве случаев покупатель отдела НИР давал гарантию поставлять продукт или услугу в течение 12 месяцев с момента подписания договора, т. е. поставки необходимых объемов услуг НИР были обеспечены на фиксированный период времени. «Производитель» имел возможность адаптировать внутрифирменную структуру к новой ситуации, оценить преимущества и недостатки возможных альтернатив и принять решение о том, следует ли продолжать сотрудничество с выведенными за пределы фирмы отделами НИР.

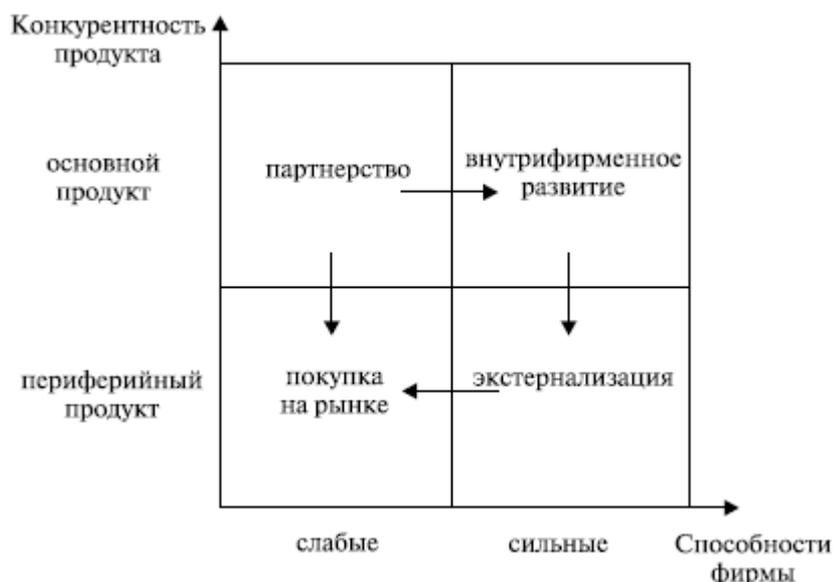


Рис. Б. Корпоративный цикл технологии и экстернализация НИР

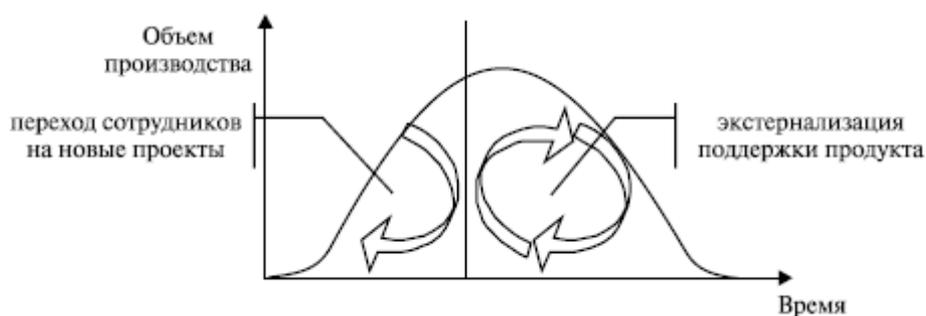


Рис. В. Продуктовый цикл и экстернализация НИР

Процесс экстернализации НИР поддерживает альтернативный подход к управлению проектами и продуктовыми циклами. Если продукт, разработанный в лаборатории НИР, признан успешным, сотрудники «Производителя» получают возможность переключиться на другой проект и применить накопленный опыт в разработке нового продукта. Послепродажное обслуживание, а также незначительные улучшения и новые усовершенствованные версии продукта при таком подходе могут быть переданы субподрядчикам. Таким образом, процесс экстернализации способствует сохранению в фирме уже накопленных знаний и навыков и стимулирует их использование для разработки новых продуктов. Более того, привлечение внешних по отношению к фирме лиц, занимающихся исследованиями и разработками, способствует увеличению гибкости использования сотрудников фирмы.

Обобщенный процесс экстернализации НИР в компании

Этап 1	Этап 2	Этап 3	Этап 4	Этап 5
Подготовка сделки	«Инкубационный период»	Оценка и выход на рынок	Построение сотрудничества	Укрепление сотрудничества
Описание процесса				
Подготовка и решение об экстернализации, поиск покупателя	Постепенная подготовка отдела НИР к рыночным условиям	Выход на рынок, продолжение или расторжение договора о сотрудничестве	Построение сотрудничества с выведенным за пределы фирмы отделом НИР	Совместная работа по НИР
Формальные вехи				
Заключение сделки	Модель фиксированных поставок и цен	Продолжение или расторжение сотрудничества	Модель договорных цен	Модель договорных цен

Этап 1	Этап 2	Этап 3	Этап 4	Этап 5
Цель				
Нахождение партнера	Сохранение нужного уровня поставок и проведение необходимых внутрифирменных изменений	Нахождение эффективного поставщика	Установление сотрудничества	Укрепление сотрудничества
Желательный результат				
Продажа по приемлемой цене привлекательному поставщику	Получение поставок нужных размеров по приемлемой цене	Минимизация издержек по внешним поставкам НИР	Передача заказов экономически привлекательным поставщикам	Увеличение взаимной выгоды от сотрудничества

Приложение 2.2

МНЕНИЕ 1. Для создания конкурентоспособной экономики необходимо стимулировать создание крупных интегрированных структур.

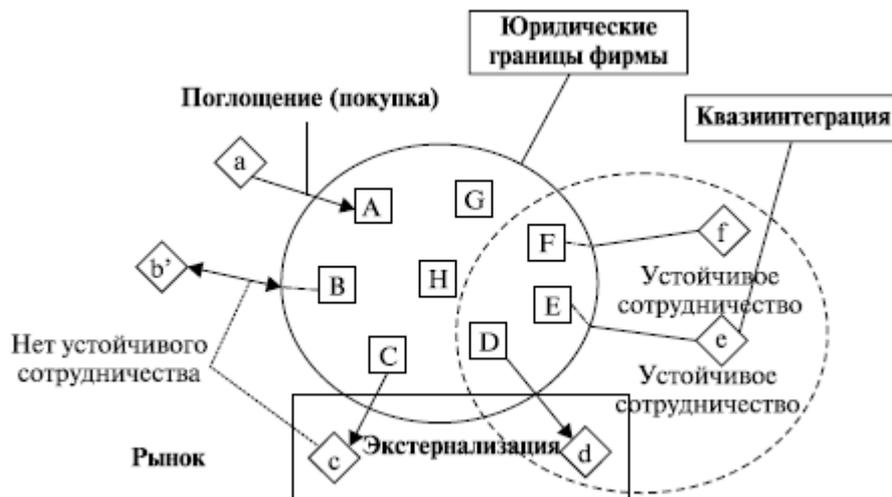
Достижение необходимых конкурентных преимуществ в современных условиях требует высокотехнологичного производства, повышенной скорости оборота капитала, профессионального эффективного управления. У крупных консолидированных компаний больше возможностей для получения эффекта от масштаба и разнообразия, для снижения издержек, привлечения инвестиционных ресурсов. Они обладают значительным преимуществом на этапе внедрения и массового освоения новшеств, их массивного и оперативного продвижения на рынки. За счет имиджа крупного производителя, который в состоянии предоставить солидное залоговое обеспечение, легче привлекать внешние заемные средства в виде инвестиций, кредитов, ссуд. Инвестиционный потенциал крупной интегрированной структуры возрастает за счет возможности маневрирования ресурсами и их концентрации на приоритетных направлениях. Известен и так называемый «эффект усреднения колебаний

конъюнктуры», повышающий приспособляемость крупного производства к факторам внешней среды. Как известно, важным преимуществом крупного бизнеса является возможность использовать «эффект масштаба». Отделы НИОКР крупных компаний часто имеют широкие возможности для финансирования исследований за счет внутрикорпоративного перераспределения средств. Крупные корпорации обладают значительным конкурентным преимуществом на этапе *коммерциализации* новшества. Они имеют несравнимо большие возможности освоения производства и продвижения на рынки новой продукции в значительных масштабах и в сжатые сроки.

МНЕНИЕ 2. Рост размеров компании зачастую сопровождается потерей гибкости, ростом управленческого аппарата. При иерархической структуре это ведет к тому, что издержки координации могут сводить на нет экономию, получаемую от «эффекта масштаба». В то же время необходимость постоянного поиска и внедрения новшеств с целью выживания в условиях обострившейся конкуренции гораздо сильнее ощущают именно небольшие фирмы, поэтому их инновативность оказывается значительно выше. Сроки внедрения новаций в крупномасштабном производстве объективно больше, чем в небольших специализированных фирмах. В целом замечено, что крупное производство может достигнуть максимальной эффективности в области НИОКР при условии равномерности НТП, а это в принципе недостижимо.

Приложение 2.3

Экстернализация и интеграция



Лекция 3

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МЕЖОРГАНИЗАЦИОННОЙ СЕТИ

В лекции кратко характеризуются новые тенденции в развитии межфирменной кооперации и различные подходы к определению межфирменных сетей. С использованием инструментария новой институциональной экономической теории выделены характерные признаки механизма координации «Сеть». Доминирование этого механизма над механизмами координации «Рынок» и «Иерархия» дает основания утверждать, что перед нами межорганизационная сеть. Особое внимание обращается на вид контрактации, длительность взаимоотношений, степень автономности сторон, трансфер прав по управлению. Рассматривается социальная составляющая межорганизационного взаимодействия, особая роль комплементарности ресурсов и компетенций, проблема доверия и надежности в сетевом партнерстве. Предложено определение межорганизационной сети.

Введение

В предыдущих лекциях мы пришли к выводу, что изменения, произошедшие в мировой экономике в последние десятилетия, требуют дополнительного теоретического осмысления природы институтов, роли организаций и рынков в конкурентной среде. Иерархические формы организации теряют часть своих преимуществ, однако вектор изменений направлен не в сторону роста случайных рыночных транзакций, а в сторону расширения числа смешанных, гибридных форм, среди которых особое место занимают межфирменные сети. Их роль на современных рынках существенно меняется, растет число отраслевых рынков, для которых сетевые формы становятся имманентной характеристикой. Контракты между предприятиями – как явные, так и неявные – приобретают значительную роль как механизмы координации в экономике, в том числе и в качестве основы интеграции. Разведение понятий «контроль над собственностью» и «контроль над управлением» и введение понятия квазиинтеграции позволяет более точно определить смысл существования различной контрактной практики и дать характеристику нашего основного объекта исследования – системы вертикальных и горизонтальных сетевых взаимоотношений между юридически независимыми экономическими агентами.

Мы также обратили внимание на то, что исследования сетевого характера современной экономики начали проводиться уже в середине прошлого века. Однако интерес к межфирменным сетям в 60—70-е годы был скорее спорадическим – как в теории, так и на практике. В 80-е годы прошлого века ситуация изменилась, в центр внимания попали такие формы межфирменного взаимодействия, как совместные предприятия и стратегические альянсы. Наконец, в 1990-е годы интерес к межфирменному сетевому взаимодействию стал резко возрастать, а к исследуемым объектам добавились новые, такие как полицентрические сети и виртуальные организации. В целом можно констатировать существенный прогресс в изучении

отдельных форм межфирменного сетевого взаимодействия, при значительном расхождении мнений относительно содержания и проявлений данного феномена.

Цель этой лекции – критически обсудить разные подходы к пониманию сущности сетевых взаимоотношений на современных рынках, уточнить ряд принципиальных теоретических вопросов, касающихся межорганизационных сетей, включая вопросы о механизме координации, лежащем в основе сетевых взаимодействий, о соотношении между межфирменной сетью и гибридной контрактацией, об отличии межфирменных сетей от других форм организации.

Сначала мы рассмотрим эволюцию подходов к использованию возможностей межфирменной кооперации в целях стратегического развития, потом сформулируем определение межорганизационной сети и предложим группу критериев, сочетание которых позволяет однозначно выделять межфирменные сети среди всего спектра гибридных структур.

Основная часть

Новые тенденции в развитии межфирменной кооперации

Между эмпирически наблюдаемыми сетевыми моделями в различных странах и регионах есть значительные различия. В Юго-Восточной Азии, где образцом для остальных стран региона долгое время служила японская экономика, можно говорить о тенденциях, которые в своем крайнем проявлении ведут к созданию единого национального образования в форме сетевой организации. Успех японских бизнес-групп *кейрецу*^[36] (приложения 3.1, 3.2) оказал огромное влияние на многие другие экономики, и японскую схему, с определенными модификациями, стали активно копировать Корея, Тайвань, Гонконг, Сингапур. В «восточной модели» крупные корпорации и централизованное государство объединяются в борьбе за установление конкурентного преимущества национальных фирм по сравнению с иностранными соперниками [Бест, 2002]. В то же время в Европе и США сетевое взаимодействие лишь частично поддерживается государством и проявляется в очень разнообразных формах, в том числе таких, которые предполагают участие только малых и средних фирм. При функционировании любой из указанных моделей обнаруживаются, тем не менее, схожие черты сетевого взаимодействия.

Прежде всего ключевой предпосылкой устойчивости соответствующей организационной модели выступает зависимость отдельно взятого участника сети от ресурсов, контролируемых другими участниками, и возможность комбинирования ресурсов с целью достижения синергетического эффекта (табл. 3.1). Для любого вида межфирменных сетей справедливо утверждение, что компании – участники определенным образом комбинируют комплементарные ресурсы и компетенции и координируют их совместное использование. Поэтому в работах всех исследовательских школ существует консенсус по поводу того, что в основе межфирменных сетей лежит *кооперация* хозяйствующих субъектов [Contractor, Lorange 2002; Gulati, Singh, 1998; Menard, 1995; Ring, Van de Ven, 1994; Sachwald, 1998].

Компании объединяют материальные и нематериальные ресурсы для совместного осуществления каких-либо видов деятельности, оставаясь при этом автономными и работая на основе заключенного между ними контракта.

Если рыночная координация носит стихийный характер и основывается на независимых решениях экономических агентов, принимаемых в ответ на изменения в условиях получения прибыли, то при кооперативной деятельности возрастает роль согласования планов деятельности *ex ante*, с учетом перспектив определенного рода деятельности в будущем.

Таблица 3.1

Сравнение альтернатив кооперации и конкуренции в российской аэрокосмической промышленности (при потенциале рынка – 50 изделий в год)

Этапы работ	Фирма А	Фирма Б	Фирма С	При кооперации фирм А, Б, С
Инвестиционная стадия				
Разработка конструкции	50	90	120	50
Разработка технологии	90	50	120	50
Приобретение и наладка оборудования	120	90	50	50
Создание системы послепродажного сервиса	90	80	70	70
Всего инвестиционных затрат	350	310	360	220
Стадия производства				
Среднегодовой объем продаж (штук)	16,7	16,7	16,7	50
Постоянные издержки на производство	400	400	400	400
Цена реализации	40	40	40	40
Переменные издержки на единицу	25	25	25	25
Годовая прибыль после налогообложения	-114	-114	-114	266
Чистый приведенный доход при периоде производства 5 лет	-782,1	-742,1	-792,1	788,3

Источник: Бек М.А., Бек И.И. Стратегическое управление инновациями и трансферт технологий // Материалы VII Международной научной конференции «Модернизация экономики и государство». М., 2006.

Поскольку кооперационные соглашения заключаются с целью соединения ресурсов и фирменно-специфических возможностей для производства продуктов или услуг, пользующихся спросом на рынке, то производимый продукт или услуга превращаются в объединенный продукт нескольких экономических агентов, каждый из которых концентрируется на определенных действиях. Происходит рост взаимозависимости участников производственного процесса, в результате изменяется их поведение в рамках кооперационных соглашений, а затем изменения неизбежно сказываются на взаимоотношениях экономических агентов в отраслевом и межотраслевом масштабе. Таким образом, кооперативные связи между фирмами в долгосрочном аспекте выступают как основа для качественных изменений, происходящих на современных рынках. С другой стороны, развитие межфирменной кооперации можно рассматривать как результат изменений в стратегических подходах экономических агентов и соответствующих модификаций их поведения.

В большинстве зарубежных работ, посвященных сетевому межфирменному взаимодействию, речь идет о кооперации как сотрудничестве равноправных (или почти равноправных) партнеров, основанном на доверии. Однако, как показывают эмпирические исследования (например, многочисленные исследования японских компаний или ставший уже классическим случай отношений General Motors и Fisher Body), в большинстве случаев кооперативное сотрудничество основано на определенном ограничении автономии партнеров по кооперации и сопряжено с неравным распределением затрат и выгод. [См.: Бест, 2002; Портер, Такеути, Сакакибара, 2005.] То есть отношения кооперации вовсе не исключают ситуаций, связанных с властью, контролем, зависимостью, конфликтом, конкуренцией и неравноправным обменом.

В зарубежной литературе такая трактовка непопулярна, хотя и встречается у отдельных авторов. Например, К. Землингер определяет кооперацию как «специфическую форму сотрудничества, при которой индивидуальные вклады не установлены точно в договоре или в какой-либо другой форме, а регулируются косвенным путем в контексте взаимоотношений и нацелены на консенсус игроков через самоуправление»^[371]. В таком контексте сразу напрашивается вопрос о возможности оппортунистического поведения, а также об использовании кооперации для усиления рыночной власти. Кооперация выступает основой для стратегической игры и распределения альтернатив обмена (strategic contracting). Участвующие стороны могут добиваться определенного влияния, чтобы обеспечить себе доминирующую позицию в сети и использовать кумулятивные преимущества в своих целях (например, для увеличения рыночной власти на отраслевом рынке).

Отдельного обсуждения требует вопрос о доверии как принципиальной основе кооперации. Что понимать под доверием, насколько связаны между собой наличие доверия и участие в кооперативном взаимодействии? К. Эрроу пишет, что «отсутствие доверия повлекло бы за собой большие затраты на организацию альтернативных

санкций и гарантий, и пришлось бы отказаться от многих преимуществ, проистекающих из взаимовыгодной кооперации»^[38]. Как мы видим, он говорит о получении преимуществ, однако не утверждает, что доверие всегда лежит в основе кооперации. Некоторые авторы доказывают, что между доверием и вступлением в кооперативные взаимодействия нет корреляции. Так, Т. Риппергер^[39] рассматривает **решение доверять**. Это решение может быть принято и при отсутствии достаточных оснований для доверия как **ожидания неоппортунистического поведения партнера**. Оно представляет собой субъективный расчет принимаемого решения и может выражаться в наблюдаемом поведении. Однако парадокс состоит в том, что выбор кооперативной формы поведения может происходить даже без такого ожидания (рис. 3.1). Это значит, что доверие не является достаточным условием для выбора кооперационного взаимодействия, а наличие такого взаимодействия – не обязательно результат доверия.

Наверное, логичнее говорить о добровольном взятии на себя неких обязательств. В этом случае становится возможным исполнение даже очень сложных транзакций, которые предусматривают высокую специфичность активов. Добровольное взятие на себя обязательств подразумевает взаимное приспособление и, как результат, взаимную положительную интерпретацию поведения. В этом случае достигается значимое снижение издержек предосторожности: вместо того чтобы выстраивать изощренные системы мер безопасности, партнеры развивают взаимные экономические и/или персональные связи (по меньшей мере при сложных транзакциях). При этом они постулируют свои долгосрочные интересы в партнерстве и постепенно наработывают собственные правила и нормы поведения.

		Оказание доверия	
		Да	Нет
Ожидание неоппорту- нистического поведения	д а	I Кооперация на основе доверия	II Доверие без кооперации
	н е т	III Кооперация при отсутствии доверия	IV Ни доверия, ни кооперации

Рис. 3.1. Доверие и принятие решения о кооперации

При поиске и выборе подходящего партнера по кооперации, по сути, речь идет о его надежности, которая имеет решающее значение и в отличие от доверия может быть обеспечена набором соответствующих действий (например, развитием открытой коммуникации и ростом информационной прозрачности). В этом случае менеджеры полагаются «на интересы другого, на его ум, на доказанные на опыте положительные качества организации или института, короче говоря, на другие качества кроме

моральных»^[40]. Добровольные обязательства партнеров выступают как один из факторов повышения надежности в одном ряду с другими, например, с увеличением информационной прозрачности (соответственно, снижением информационной асимметрии) или четким определением возможных санкций. Важным элементом при этом выступают переговоры.

Будем также иметь в виду, что практически все эмпирические исследования показывают неудовлетворенность участников сетевой кооперации уровнем доверия, который всегда признается недостаточным. При этом сами изучаемые сети развиваются достаточно успешно. Партнеры по сети, как правило, руководствуются имеющейся у них информацией о других партнерах и опытом, полученным в ходе совместной деятельности. Таким образом, мы здесь имеем дело с классическим примером принятия решения экономическими агентами, обладающими ограниченной рациональностью. Принятие решения о доверии является итогом рациональных рассуждений и поиска (с опорой на доступную информацию) оптимального соотношения ожидаемых издержек и выгод от заключения контракта с данным партнером, поиска других партнеров или отказа от заключения контракта вообще^[41].

Итак, вряд ли стоит увлекаться «альтруистическим» пониманием кооперации, делающим упор на взаимное доверие и равенство интересов всех участников. Между прочим, «альтруистический» подход не позволяет объяснить эмпирически выявленную тенденцию к преобладанию тех типов сетей, в которых существенную роль играет центральный агент. Однако прежде чем перейти к обсуждению соотношения между различными типами сетей, необходимо дать общее определение межорганизационной сети и понять, какие признаки характеризуют эту форму взаимодействия компаний.

Определение межорганизационной сети

В самом общем виде межфирменные сети трактуются как специфическая форма сотрудничества и взаимозависимости между хозяйствующими субъектами, для которой характерны по меньшей мере два признака: во-первых, в сети участвуют как минимум три компании – контрагента; во-вторых, партнеры (участники) согласовывают свои функции, но не объединяют их. Например, Хаггинс пишет, что межфирменная сеть содержит две или более компании, которые преследуют общие цели или работают над решением общих проблем, взаимодействуя на протяжении длительного периода времени [Huggins, 2000].

Проанализируем некоторые из существующих определений и попробуем извлечь из них общую составляющую, которую затем включим в собственное определение межорганизационной сети.

Ф. Вебстер определяет межфирменную сеть как «свободную гибкую коалицию, управляемую из единого центра, который берет на себя выполнение таких важных функций, как образование альянсов и управление ими, координация финансовых ресурсов и технологий, определение сфер компетенции и стратегии, а также решает соответствующие вопросы менеджмента, развития отношений с потребителями и

управления связывающими сеть воедино информационными ресурсами» [Webster, 1992. P. 45]. В этом определении наиболее важным моментом является указание на существование центрального агента (фокальной, или «стержневой» фирмы).

В известной работе Ф. Котлера и Р. Акрола сетевая организация определяется как «коалиция взаимозависимых специализированных экономических единиц со своими целями (независимые фирмы и автономные организации), которые действуют без иерархического контроля, однако все они задействованы в системе с общими целями, через многочисленные горизонтальные связи, взаимную зависимость и обмен» [Котлер, Акрол, 2002. С. 4]. На наш взгляд, это определение применимо не ко всему спектру сетевого межфирменного взаимодействия. Управление сетью может иметь достаточно жесткий, вполне иерархичный характер (это хорошо видно на примере автомобильной промышленности), приводить к высокой прочности отдельных или многих (как горизонтальных, так и вертикальных) связей между организациями или фирмами и жесткой зависимости более слабых партнеров от сетевого лидера. Последний может диктовать подбор участников для долгосрочных отношений, установление правил, распределение ресурсов и введение оценочных рутин.

Примером необоснованно узкой трактовки является подход Й. Рюегг-Штюрма и Л. Ахтенхагена, которые говорят о свободно связанной сети принципиально равноправных и независимых партнеров [Рюегг-Штюर्म, Ахтенхаген, 2000]. Вследствие ограниченности собственных ресурсов члены сети для достижения общих целей постоянно прибегают к политике коллективного самоограничения. Признавая наличие коллективных ценностей и стремление к достижению общих целей путем активного включения в процессы принятия решений, авторы считают главной ценностью для участников сети комплементарность партнеров, обладающих разнообразными ресурсами, и полагают, что основные усилия сетевой структуры направлены на сохранение различий между отдельными партнерами.

На наш взгляд, Й. Рюегг-Штюर्म и Л. Ахтенхаген правы в отношении комплементарности, и в том, что в реальности возможно возникновение как «иерархических», так и «демократических» сетевых форм. Но уже самим этим указанием они противоречат постулированному ими в начале искусственному сужению понятия сети хозяйствующих субъектов и отнесению к межфирменным сетям только таких форм, которые обеспечивают взаимодействие равноправных партнеров на базе консенсуса и на ограниченный срок [Рюегг-Штюर्म, Ахтенхаген, 2000; Рюегг-Штюर्म, Янг, 2001]. Таким образом, остается невыясненным вопрос о межфирменных сетях, в которых присутствует сильный центральный агент – фирма, обладающая значительной рыночной властью.



Рис. 3.2. Модель сети, предложенная А. Дюбуа

А. Дюбуа предлагает простую модель сети [Dubois, 1995], имея в виду три взаимосвязанных компонента: участники сети (агенты), ресурсы, виды деятельности (рис. 3.2). Согласно этой модели, агенты осуществляют определенные виды деятельности, обладая нужными для этого компетенциями, они владеют информацией о ресурсах сети и контролируют собственные ресурсы (самостоятельно или совместно). Агенты, ресурсы и виды деятельности связываются между собой, деятельность осуществляется посредством комбинирования ресурсов. В результате повторяющихся транзакций между партнерами в сети складывается система взаимоотношений, которая увязывает ресурсы и деятельность участников. Такое взаимодействие, в отличие от совокупности дискретных транзакций, представляет собой непрерывный, продолжающийся во времени процесс, зачастую складывающийся из взаимоотношений между индивидами и группами индивидов из различных организаций – участниц сети [Hakansson, Snehota, 1994].

Дж. Липнек и Дж. Стэмпс [Stamps, Lipnack, 1994] предложили характеризовать сетевые организации пятью ключевыми организационными принципами.

Единая цель. Общие взгляды, ценности и цели обеспечивают устойчивость сети. Разделяемая всеми участниками концентрация на желаемых результатах поддерживает синхронизацию операций и сетевую направленность (directionality).

Независимые члены. Каждый участник сети, будь то индивид, компания или страна, в состоянии продолжать независимое существование, получая при этом выгоду от своего положения в рамках сетевой структуры (т. е. выгоды от интеграции).

Добровольная связанность. Отличительной чертой сетей являются существующие в них связи, партнеры объединяют силы и ресурсы на добровольной основе.

Наличие нескольких лидеров («меньше начальников, больше лидеров»). Каждый индивид или группа в сети обладает чем-либо уникальным, внося свой вклад в определенной точке или части процесса. При наличии более одного лидера сеть как целое приобретает большую устойчивость и эластичность.

Интегрированные уровни. Сети являются многоуровневыми. Кооперация осуществляется между индивидами, подразделениями организаций и организациями, которые могут, в свою очередь, иметь как плоскую, так и иерархичную структуру.

По поводу предложенных характеристик хотелось бы сделать ряд замечаний. Прежде всего общее **долгосрочное целеполагание, нацеленное на оптимальное использование комплементарных ресурсов** (не исключающее, тем не менее, наличия индивидуальных целей у партнеров), представляется ключевым моментом в определении межорганизационной сети. В то же время, как показывают результаты многих эмпирических исследований, добровольность участия в некоторых видах межфирменных сетей зачастую оказывается мнимой, вынужденной, в особенности для участников с высокоспецифичными комплементарными активами, а устойчивость сети не зависит напрямую от количества лидеров (хотя эластичность ее действительно коррелирует с этим показателем). Наличие общей цели и добровольное предоставление в общее пользование собственных ресурсов и компетенций не является исключительной характеристикой сетей и характерно для целого спектра других форм – совместных предприятий, ассоциаций, картелей, союзов и т. д. Наличие общих взглядов и ценностей также не обязательно для существования сети, хотя является важным фактором достижения ее высокой результативности.

А. Грандори и Д. Сода рассматривают сети как способ регулирования взаимозависимости между фирмами, который, с одной стороны, отличен от иерархического регулирования, с другой – от рыночной координации. Они считают, что такие атрибуты, как процесс координации и структура межфирменных коалиций – уникальные характеристики, присущие только сетям [Grandori, Soda, 1995]. Тем самым авторы дают свой ответ на вопрос, который продолжает оставаться спорным – можно ли ограничиться определением сетей как гибрида иерархии и рынка (по О. Уильямсону), или они все-таки представляют собой самостоятельный феномен, имеющий собственные структурные особенности и уникальные характеристики.

Мнение о том, что сеть нельзя сводить к гибриду иерархии и рынка, довольно обстоятельно аргументирует В. Тамбовцев, говоря о самостоятельном механизме координации «Сеть». Он подчеркивает, что даже если бы существующая в любой экономике совокупность институтов была непротиворечива и определяла исчерпывающим образом (в пределах тех знаний, которыми обладали индивиды, сформировавшие эти институты, на момент их создания) все действия в каждой возможной ситуации, то, тем не менее, зоны неопределенности все равно имели бы место. Ведь, с одной стороны, фактор случайности объективно вносится природными процессами, а с другой – изобретательность индивидов (в форме как предпринимательской, так и инновационной деятельности) позволяет им обнаруживать новые возможности повышения своего благосостояния. Именно поэтому, наряду с «чистыми» институтами, в экономике возникли и существуют «дополнительные» механизмы координации, обеспечивающие улучшение условий обмена в различных

ситуациях. В первой лекции мы уже упоминали об этой позиции и говорили, что механизм координации (МК) определен В. Тамбовцевым как **совокупность дополняющих друг друга институтов и обусловливаемых ими дискреционных решений индивидов, обеспечивающая регулирование их различных взаимодействий и улучшающая условия обменов**. Соответственно МК «Рынок» – это способ координации действий обмена и изменения (производства) посредством использования **ценового механизма**, МК «Иерархия» – способ координации действий по изменению ресурсов и обмену результатами **по приказу**, а МК «Сеть» можно определить как механизм координации действий фирм посредством заключения и выполнения **отношенческих межорганизационных контрактов с неопределенным сроком действия**. При этом, подчеркивает В. Тамбовцев, не следует смешивать реальные сети и группы тесно взаимодействующих фирм с МК «Сеть». Функционирование реальных сетей предполагает использование по мере необходимости **разных** механизмов координации, среди которых МК «Сеть» занимает доминирующее положение, не исключая остальные механизмы.

В табл. 3.2 представлены характеристики, позволяющие однозначно говорить о том, что мы имеем дело с межорганизационной сетью, в которой доминирующим механизмом координации является МК «Сеть». Из таблицы видно, что МК «Сеть» – доминирующий механизм, лежащий в основе любой межорганизационной сети, – подразумевает существенную длительность взаимоотношений, взаимозависимость (при формальной автономности сторон), наличие социальной сети, трансфер прав по управлению при отсутствии трансфера прав собственности. Однако главным для определения сетей является понимание того факта, что рынок, иерархия и сеть отличаются прежде всего с точки зрения типов контрактов, лежащих в основе их экономической деятельности. Поскольку рынок базируется на классических контрактах, а иерархия на отношенческих, кажется логичным предположить, что сети опираются в первую очередь на неоклассическую контрактацию. Действительно, этот тип контрактов хорошо подходит для взаимозависимых отношений, участники которых обладают определенным уровнем автономии и проходят «проверку на прочность» в изменяющихся рыночных условиях. Неоклассические контракты хотя и ограничены во времени, но заключаются на довольно длительный период. При этом у партнеров остается достаточно свободы действий для конкретного исполнения договора.

Таблица 3.2

Основные характеристики механизмов координации

Механизм координации	МК «Рынок»	МК «Сеть»	МК «Иерархия»
Степень интеграции	Дезинтеграция	Квазиинтеграция	«Полная» интеграция
Социальная сеть	Нет	Есть	Есть
Длительность взаимоотношений	Краткосрочные	Среднесрочные/ долгосрочные	Долгосрочные
Вид контрактации	Классические контракты	Неоклассические контракты, исполняемые в рамках отношенческих	Отношенческие контракты
Автономность сторон	Отсутствие взаимозависимости сторон вне рамок сделки	Взаимозависимость при формальной автономности	Единое юридическое лицо
Юридически оформленный трансфер прав собственности	Нет	Нет	Есть
Контрактные предосторожности	Нет	Есть	Есть
Трансфер прав по управлению	Нет	Есть	Есть
Трансфер знаний/информации	Эксплицитная информация	Эксплицитная и имплицитная информация	Эксплицитная и имплицитная информация

В то же время неоклассические контракты в данном случае выступают в качестве «видимой» части айсберга. Из практики известно, что вследствие «интенсивных межфирменных кооперационных договоренностей» межфирменные сети предполагают наличие **отношенческих договоров**. На это настойчиво указывают, в частности, исследователи из IMP Group (М. Каннингэм, И. Снехота, П.У. Тёрнбулл, Д. Форд, Х. Хоканссон и др.).

Здесь уместно вспомнить понятие мягких бюджетных ограничений (МБО), сформулированное в рамках экономической теории контрактов. Под МБО понимают такую форму поведения взаимодействующих субъектов, в рамках которой неисполнение контрактных обещаний одной стороной не влечет за собой жестких санкций другой стороны, и эта вторая сторона, более того, продолжает взаимодействовать с нарушителем. Это, по-видимому, происходит в том случае, когда выгода от более позднего обязательства оказывается выше, чем выгода, получаемая от немедленного применения санкций. Конкретный выбор зависит от экономической среды: «в ситуациях высокой специфичности торгуемых активов и высоких

транзакционных издержек защиты сделок даже исходно одноразовые (нео)классические контракты будут иметь тенденцию трансформироваться в длительные отношенческие контракты, предполагающие систематические передоговоренности сторон и внутренние механизмы урегулирования конфликтов» [Три исследования по конкурентной политике. С. 73].

Таким образом, существенным признаком межфирменного сетевого взаимодействия является исполнение **отношенческого контракта с неопределенным сроком действия**. Более того, именно отношенческий контракт, охватывающий и регламентирующий долгосрочные взаимодействия хозяйствующих субъектов, является принципиально важным для участников. Он может иметь неформальный характер или вообще быть имплицитным, точное его исполнение может восприниматься сторонним наблюдателем как необъяснимое прощение пострадавшей стороной нарушителя разовых контрактных обязательств. Однако фактически кооперационные отношения предприятий внутри деловых сетей, обусловленные повторяющимся характером взаимодействий их участников, дают все основания для трактовки разовых нарушений обязательств как определенной нормы взаимоотношений, в рамках которой текущие потери от нарушения компенсируются в ходе будущих взаимодействий [Powell, 1990].

Для деятельности сетей одинаково важны как эксплицитные, так и имплицитные контракты. Связывающие сетевых партнеров контракты выражают общность мнений по ряду позиций, которая, как правило, уже заложена *ex ante* (либо сходство мнений оказывается изначальным, и это способствует принятию решения о выборе партнера, либо консенсус достигается на этапе переговоров). В то же время, единожды придя к соглашению, партнеры опираются на действующие контракты как основу для стабилизации взаимных связей.

Возможна и противоположная ситуация, когда контракт выступает как источник конфликта, причем наиболее трудно предвидимыми являются конфликты, связанные с имплицитными контрактами. Это определяется самим характером имплицитных контрактов, которые представляют собой ожидания сторон, возникающие из социально обусловленных субъективных интерпретаций поведения. Не случайно имплицитные контракты, связанные с пониманием и признанием обязанностей «по умолчанию», носят также название **социальных контрактов**.

Это возвращает нас к обсуждению роли социальной составляющей в деятельности современных межорганизационных сетей, о чем мы говорили в первой лекции, обсуждая вклад теории организаций в понимание феномена. В ряде случаев социальная составляющая является критичным фактором устойчивости и конкурентоспособности. «Взаимоотношения в бизнесе всегда имеют социальное наполнение, – подчеркивает Д. Форд. – Социальные измерения дополнительно усиливают связи, существующие между компаниями» [Ford et al., 2004. P. 44]. Сетевая форма организации более чем любая другая форма сотрудничества, приспособлена для

содействия экономическому обмену, а также обеспечивает среду для взаимодействия между людьми (социального обмена), отмечают К. Ример, М. Гоголен и Ш. Кляйн [Riemer, Gogolin, Hein, 2005]. В то же время наличие социальной сети не является исчерпывающим критерием, поскольку не позволяет четко разграничивать межфирменную сеть и иерархию, для которой также характерно наличие социальной сети. Социальная сеть может возникать и при единичных транзакциях (например, при выполнении сложного разового проекта).

Соответственно при исследовании сетей существует необходимость анализа взаимоотношений. Наиболее активно этот аспект сетевого взаимодействия организаций разрабатывают теоретики маркетинга взаимоотношений, прежде всего – представителей упоминавшегося в первой лекции научного сообщества IMP Group. Говоря о существенных характеристиках сетей, Х. Хокансон подчеркивает, что они представляют собой «живые» структуры, непрерывно связывающие друг с другом ресурсы и субъектов рынка, ведущих производственную и обменную деятельность. Эти структуры неравновесны и лабильны, хотя значительные изменения (такие, как замена одного партнера другим или реструктурирование сети) достаточно редки [Håkansson, 1999].

Установление и развитие взаимоотношений между субъектами сети требует совместного целеполагания. При образовании сети идет процесс согласования целевых установок различных субъектов сети^[42], т. е. происходит установление таких взаимоотношений между ними, которые обеспечивают долгосрочное сближение генеральных целей сторон. Выпячивание интересов отдельного субъекта сети может привести и к гибели отдельного партнера, и к разрушению сети в целом. Поиски нового партнера, выполняющего те же функции, построение новой сети зачастую оборачиваются значительными издержками. Поэтому согласование мотиваций на различных уровнях служит основой сложного взаимодействия всей структуры.

Системные элементы, отражающие подвижность и изменчивость сети, сводятся к двум основным процессам. Первый связан с организацией видов работ и ресурсов (определенное комбинирование и рекомбинирование), которую используют в своей деятельности хозяйствующие субъекты. Второй процесс представляет собой выбор способов контроля над ресурсами и видами деятельности. Структура и функционирование сети в каждый конкретный момент определяется результатами этих двух процессов [Håkansson, 1999]. Таким образом, межорганизационная сеть определяется связями между определенным набором независимых организаций (структура сети) и их взаимодействиями внутри сети (сетевые процессы). Сеть имеет распознаваемую границу со своим окружением и преследует общую цель, которая так или иначе сводится к комбинированию ресурсов и ключевых компетенций. При этом каждый участник может иметь другие, локальные цели.

Исходя из вышеизложенного, **межорганизационную сеть** можно определить как **систему контрактов между формально независимыми экономическими**

агентами с целью оптимального комбинирования и использования ресурсов.

Приоритетным для участников сети является исполнение **отношенческого контракта с неопределенным сроком действия**, в то время как исполнение неоклассических контрактов носит хотя и важный, но второстепенный характер.

Посмотрим теперь, какие конкретные типы межфирменного взаимодействия можно твердо определить как сети организаций.

Для выделения форм, которые однозначно относятся к сетевому межфирменному взаимодействию, наиболее адекватной представляется так называемая «модель трех множеств» («3-area model»). Ее предложили Ш. Кляйн, К. Ример и М. Гоголен [Riemer, Gogolin, Hein, 2005], основываясь на работах Й. Зюдова, Т. Зенгера и У. Хистерли.

Данная модель предусматривает распределение всех форм организации на три области (множества) – «белую», «черную» и «серую» (рис. 3.3). В «белую область» попадают все организационные формы, которые без сомнения представляют собой сети (например, стратегические альянсы, в которые входят более двух участников, сети поставок, виртуальные организации). В «черной области» расположены все организационные формы, которые точно не являются сетевыми формами (отдельные фирмы, фондовые биржи, компании, образовавшиеся в результате слияний и поглощений). К «серой области» относятся те формы организации, которые не являются сетями в принятой нами выше терминологии, но демонстрируют сходство с сетями с точки зрения управленческих проблем и способов их решения.



Рис. 3.3. Классификация различных организационных форм (на основе [Riemer, Gogolin, Klein, 2005; Sydow, 1999; Zenger, Hesterly, 1997])

В табл. 3.3 приведены характеристики, совокупность которых однозначно определяет межфирменную сеть. Как видно из таблицы, между партнерами внутри сети существует взаимозависимость, юридически автономные единицы на самом деле тесно связаны, «сцеплены» между собой и постоянно воздействуют друг на друга. Соответственно нельзя говорить о полной свободе принятия решений внутри сети. Каждый из участников находится в ситуации, когда он, принимая решение, должен учитывать интересы партнеров по сети.

Таблица 3.3

Характеристики типов сетевого межфирменного взаимодействия

Атрибуты	«Черная» область	«Белая» область	«Черная» область
Основной механизм координации	МК «Рынок»	МК «Сеть»,	МК «Иерархия»
Степень интеграции	Дезинтеграция	Квазиинтеграция	«Классическая» интеграция
Делегирование правомочий участников	Независимость	Взаимозависимость	Зависимость
Длительность взаимоотношений	Разовые, краткосрочные	Среднесрочные/ долгосрочные	Долгосрочные
Степень формализации отношений	Неформализованные, ведение переговоров	Частично формализованные	Сильно формализованные
Предотвращение конфликтов	Формальные контракты	Баланс интересов, система внутренних норм и правил	Контроль
Угрозы	Высокая вероятность оппортунистического поведения	Конфликт целей	Неэффективность

Сетевые структуры, как уже отмечено, представляют собой переплетение формальных и неформальных взаимоотношений. То же самое можно сказать и об остальных существующих в реальной экономике организационных формах, поэтому данная характеристика не относится к принципиальным для сетевого взаимодействия. Степень формализации зависит от характеристик координационного механизма в сети и, следовательно, может быть очень разной. Растущее использование ИКТ в сетях вызывает потребность в запуске процессов стандартизации, которые выступают как

важный фактор повышения общей эффективности работы сети. Отсюда возникает потребность в достаточно высоком уровне формализации, а это, в свою очередь, служит катализатором интеграционных процессов. Чем выше уровень формализации у партнеров по сети, тем больше они инвестируют в специфические активы, имея целью совершенствование информационных потоков и качества взаимодействия.

Определение межорганизационной сети

В самом общем виде межфирменные сети трактуются как специфическая форма сотрудничества и взаимозависимости между хозяйствующими субъектами, для которой характерны по меньшей мере два признака: во-первых, в сети участвуют как минимум три компании – контрагента; во-вторых, партнеры (участники) согласовывают свои функции, но не объединяют их. Например, Хаггинс пишет, что межфирменная сеть содержит две или более компании, которые преследуют общие цели или работают над решением общих проблем, взаимодействуя на протяжении длительного периода времени [Huggins, 2000].

Проанализируем некоторые из существующих определений и попробуем извлечь из них общую составляющую, которую затем включим в собственное определение межорганизационной сети.

Ф. Вебстер определяет межфирменную сеть как «свободную гибкую коалицию, управляемую из единого центра, который берет на себя выполнение таких важных функций, как образование альянсов и управление ими, координация финансовых ресурсов и технологий, определение сфер компетенции и стратегии, а также решает соответствующие вопросы менеджмента, развития отношений с потребителями и управления связывающими сеть воедино информационными ресурсами» [Webster, 1992. P. 45]. В этом определении наиболее важным моментом является указание на существование центрального агента (фокальной, или «стержневой» фирмы).

В известной работе Ф. Котлера и Р. Акрота сетевая организация определяется как «коалиция взаимозависимых специализированных экономических единиц со своими целями (независимые фирмы и автономные организации), которые действуют без иерархического контроля, однако все они задействованы в системе с общими целями, через многочисленные горизонтальные связи, взаимную зависимость и обмен» [Котлер, Акрол, 2002. С. 4]. На наш взгляд, это определение применимо не ко всему спектру сетевого межфирменного взаимодействия. Управление сетью может иметь достаточно жесткий, вполне иерархичный характер (это хорошо видно на примере автомобильной промышленности), приводить к высокой прочности отдельных или многих (как горизонтальных, так и вертикальных) связей между организациями или фирмами и жесткой зависимости более слабых партнеров от сетевого лидера. Последний может диктовать подбор участников для долгосрочных отношений, установление правил, распределение ресурсов и введение оценочных рутин.

Примером необоснованно узкой трактовки является подход Й. Рюегг-Штюрма и Л. Ахтенхагена, которые говорят о свободно связанной сети принципиально

равноправных и независимых партнеров [Рюегг-Штюрм, Ахтенхаген, 2000]. Вследствие ограниченности собственных ресурсов члены сети для достижения общих целей постоянно прибегают к политике коллективного самоограничения. Признавая наличие коллективных ценностей и стремление к достижению общих целей путем активного включения в процессы принятия решений, авторы считают главной ценностью для участников сети комплементарность партнеров, обладающих разнообразными ресурсами, и полагают, что основные усилия сетевой структуры направлены на сохранение различий между отдельными партнерами.

На наш взгляд, Й. Рюегг-Штюрм и Л. Ахтенхаген правы в отношении комплементарности, и в том, что в реальности возможно возникновение как «иерархических», так и «демократических» сетевых форм. Но уже самим этим указанием они противоречат постулированному ими в начале искусственному сужению понятия сети хозяйствующих субъектов и отнесению к межфирменным сетям только таких форм, которые обеспечивают взаимодействие равноправных партнеров на базе консенсуса и на ограниченный срок [Рюегг-Штюрм, Ахтенхаген, 2000; Рюегг-Штюрм, Янг, 2001]. Таким образом, остается невыясненным вопрос о межфирменных сетях, в которых присутствует сильный центральный агент – фирма, обладающая значительной рыночной властью.



Рис. 3.2. Модель сети, предложенная А. Дюбуа

А. Дюбуа предлагает простую модель сети [Dubois, 1995], имея в виду три взаимосвязанных компонента: участники сети (агенты), ресурсы, виды деятельности (рис. 3.2). Согласно этой модели, агенты осуществляют определенные виды деятельности, обладая нужными для этого компетенциями, они владеют информацией о ресурсах сети и контролируют собственные ресурсы (самостоятельно или совместно). Агенты, ресурсы и виды деятельности связываются между собой, деятельность осуществляется посредством комбинирования ресурсов. В результате повторяющихся транзакций между партнерами в сети складывается система взаимоотношений, которая увязывает ресурсы и деятельность участников. Такое взаимодействие, в отличие от совокупности дискретных транзакций, представляет собой непрерывный, продолжающийся во времени процесс, зачастую складывающийся из взаимоотношений

между индивидами и группами индивидов из различных организаций – участниц сети [Hakansson, Snehota, 1994].

Дж. Липнек и Дж. Стэмпс [Stamps, Lipnack, 1994] предложили характеризовать сетевые организации пятью ключевыми организационными принципами.

Единая цель. Общие взгляды, ценности и цели обеспечивают устойчивость сети. Разделяемая всеми участниками концентрация на желаемых результатах поддерживает синхронизацию операций и сетевую направленность (directionality).

Независимые члены. Каждый участник сети, будь то индивид, компания или страна, в состоянии продолжать независимое существование, получая при этом выгоду от своего положения в рамках сетевой структуры (т. е. выгоды от интеграции).

Добровольная связанность. Отличительной чертой сетей являются существующие в них связи, партнеры объединяют силы и ресурсы на добровольной основе.

Наличие нескольких лидеров («меньше начальников, больше лидеров»). Каждый индивид или группа в сети обладает чем-либо уникальным, внося свой вклад в определенной точке или части процесса. При наличии более одного лидера сеть как целое приобретает большую устойчивость и эластичность.

Интегрированные уровни. Сети являются многоуровневыми. Кооперация осуществляется между индивидами, подразделениями организаций и организациями, которые могут, в свою очередь, иметь как плоскую, так и иерархичную структуру.

По поводу предложенных характеристик хотелось бы сделать ряд замечаний. Прежде всего общее **долгосрочное целеполагание, нацеленное на оптимальное использование комплементарных ресурсов** (не исключаящее, тем не менее, наличия индивидуальных целей у партнеров), представляется ключевым моментом в определении межорганизационной сети. В то же время, как показывают результаты многих эмпирических исследований, добровольность участия в некоторых видах межфирменных сетей зачастую оказывается мнимой, вынужденной, в особенности для участников с высокоспецифичными комплементарными активами, а устойчивость сети не зависит напрямую от количества лидеров (хотя эластичность ее действительно коррелирует с этим показателем). Наличие общей цели и добровольное предоставление в общее пользование собственных ресурсов и компетенций не является исключительной характеристикой сетей и характерно для целого спектра других форм – совместных предприятий, ассоциаций, картелей, союзов и т. д. Наличие общих взглядов и ценностей также не обязательно для существования сети, хотя является важным фактором достижения ее высокой результативности.

А. Грандори и Д. Сода рассматривают сети как способ регулирования взаимозависимости между фирмами, который, с одной стороны, отличен от иерархического регулирования, с другой – от рыночной координации. Они считают, что такие атрибуты, как процесс координации и структура межфирменных коалиций – уникальные характеристики, присущие только сетям [Grandori, Soda, 1995]. Тем самым

авторы дают свой ответ на вопрос, который продолжает оставаться спорным – можно ли ограничиться определением сетей как гибрида иерархии и рынка (по О. Уильямсону), или они все-таки представляют собой самостоятельный феномен, имеющий собственные структурные особенности и уникальные характеристики.

Мнение о том, что сеть нельзя сводить к гибриду иерархии и рынка, довольно обстоятельно аргументирует В. Тамбовцев, говоря о самостоятельном механизме координации «Сеть». Он подчеркивает, что даже если бы существующая в любой экономике совокупность институтов была непротиворечива и определяла исчерпывающим образом (в пределах тех знаний, которыми обладали индивиды, сформировавшие эти институты, на момент их создания) все действия в каждой возможной ситуации, то, тем не менее, зоны неопределенности все равно имели бы место. Ведь, с одной стороны, фактор случайности объективно вносится природными процессами, а с другой – изобретательность индивидов (в форме как предпринимательской, так и инновационной деятельности) позволяет им обнаруживать новые возможности повышения своего благосостояния. Именно поэтому, наряду с «чистыми» институтами, в экономике возникли и существуют «дополнительные» механизмы координации, обеспечивающие улучшение условий обмена в различных ситуациях. В первой лекции мы уже упоминали об этой позиции и говорили, что механизм координации (МК) определен В. Тамбовцевым как **совокупность дополняющих друг друга институтов и обусловливаемых ими дискреционных решений индивидов, обеспечивающая регулирование их различных взаимодействий и улучшающая условия обменов**. Соответственно МК «Рынок» – это способ координации действий обмена и изменения (производства) посредством использования **ценового механизма**, МК «Иерархия» – способ координации действий по изменению ресурсов и обмену результатами **по приказу**, а МК «Сеть» можно определить как механизм координации действий фирм посредством заключения и выполнения **отношенческих межорганизационных контрактов с неопределенным сроком действия**. При этом, подчеркивает В. Тамбовцев, не следует смешивать реальные сети и группы тесно взаимодействующих фирм с МК «Сеть». Функционирование реальных сетей предполагает использование по мере необходимости **разных** механизмов координации, среди которых МК «Сеть» занимает доминирующее положение, не исключая остальные механизмы.

В табл. 3.2 представлены характеристики, позволяющие однозначно говорить о том, что мы имеем дело с межорганизационной сетью, в которой доминирующим механизмом координации является МК «Сеть». Из таблицы видно, что МК «Сеть» – доминирующий механизм, лежащий в основе любой межорганизационной сети, – подразумевает существенную длительность взаимоотношений, взаимозависимость (при формальной автономности сторон), наличие социальной сети, трансфер прав по управлению при отсутствии трансфера прав собственности. Однако главным для определения сетей является понимание того факта, что рынок, иерархия и сеть

отличаются прежде всего с точки зрения типов контрактов, лежащих в основе их экономической деятельности. Поскольку рынок базируется на классических контрактах, а иерархия на отношенческих, кажется логичным предположить, что сети опираются в первую очередь на неоклассическую контрактацию. Действительно, этот тип контрактов хорошо подходит для взаимозависимых отношений, участники которых обладают определенным уровнем автономии и проходят «проверку на прочность» в изменяющихся рыночных условиях. Неоклассические контракты хотя и ограничены во времени, но заключаются на довольно длительный период. При этом у партнеров остается достаточно свободы действий для конкретного исполнения договора.

Таблица 3.2

Основные характеристики механизмов координации

Механизм координации	МК «Рынок»	МК «Сеть»	МК «Иерархия»
Степень интеграции	Дезинтеграция	Квазиинтеграция	«Полная» интеграция
Социальная сеть	Нет	Есть	Есть
Длительность взаимоотношений	Краткосрочные	Среднесрочные/ долгосрочные	Долгосрочные
Вид контрактации	Классические контракты	Неоклассические контракты, исполняемые в рамках отношенческих	Отношенческие контракты
Автономность сторон	Отсутствие взаимозависимости сторон вне рамок сделки	Взаимозависимость при формальной автономности	Единое юридическое лицо
Юридически оформленный трансфер прав собственности	Нет	Нет	Есть
Контрактные предосторожности	Нет	Есть	Есть
Трансфер прав по управлению	Нет	Есть	Есть
Трансфер знаний/информации	Эксплицитная информация	Эксплицитная и имплицитная информация	Эксплицитная и имплицитная информация

В то же время неоклассические контракты в данном случае выступают в качестве «видимой» части айсберга. Из практики известно, что вследствие «интенсивных межфирменных кооперационных договоренностей» межфирменные сети предполагают наличие **отношенческих договоров**. На это настойчиво указывают, в

частности, исследователи из IMP Group (М. Каннингэм, И. Снехота, П.У. Тёрнбулл, Д. Форд, Х. Хоканссон и др.).

Здесь уместно вспомнить понятие мягких бюджетных ограничений (МБО), сформулированное в рамках экономической теории контрактов. Под МБО понимают такую форму поведения взаимодействующих субъектов, в рамках которой неисполнение контрактных обещаний одной стороной не влечет за собой жестких санкций другой стороны, и эта вторая сторона, более того, продолжает взаимодействовать с нарушителем. Это, по-видимому, происходит в том случае, когда выгода от более позднего обязательства оказывается выше, чем выгода, получаемая от немедленного применения санкций. Конкретный выбор зависит от экономической среды: «в ситуациях высокой специфичности торгуемых активов и высоких транзакционных издержек защиты сделок даже исходно одноразовые (нео)классические контракты будут иметь тенденцию трансформироваться в длительные отношенческие контракты, предполагающие систематические передоговоренности сторон и внутренние механизмы урегулирования конфликтов» [Три исследования по конкурентной политике. С. 73].

Таким образом, существенным признаком межфирменного сетевого взаимодействия является исполнение **отношенческого контракта с неопределенным сроком действия**. Более того, именно отношенческий контракт, охватывающий и регламентирующий долгосрочные взаимодействия хозяйствующих субъектов, является принципиально важным для участников. Он может иметь неформальный характер или вообще быть имплицитным, точное его исполнение может восприниматься сторонним наблюдателем как необъяснимое прощение пострадавшей стороной нарушителя разовых контрактных обязательств. Однако фактически кооперационные отношения предприятий внутри деловых сетей, обусловленные повторяющимся характером взаимодействий их участников, дают все основания для трактовки разовых нарушений обязательств как определенной нормы взаимоотношений, в рамках которой текущие потери от нарушения компенсируются в ходе будущих взаимодействий [Powell, 1990].

Для деятельности сетей одинаково важны как эксплицитные, так и имплицитные контракты. Связывающие сетевых партнеров контракты выражают общность мнений по ряду позиций, которая, как правило, уже заложена *ex ante* (либо сходство мнений оказывается изначальным, и это способствует принятию решения о выборе партнера, либо консенсус достигается на этапе переговоров). В то же время, единожды придя к соглашению, партнеры опираются на действующие контракты как основу для стабилизации взаимных связей.

Возможна и противоположная ситуация, когда контракт выступает как источник конфликта, причем наиболее трудно предвидимыми являются конфликты, связанные с имплицитными контрактами. Это определяется самим характером имплицитных контрактов, которые представляют собой ожидания сторон, возникающие из социально

обусловленных субъективных интерпретаций поведения. Не случайно имплицитные контракты, связанные с пониманием и признанием обязанностей «по умолчанию», носят также название **социальных контрактов**.

Это возвращает нас к обсуждению роли социальной составляющей в деятельности современных межорганизационных сетей, о чем мы говорили в первой лекции, обсуждая вклад теории организаций в понимание феномена. В ряде случаев социальная составляющая является критичным фактором устойчивости и конкурентоспособности. «Взаимоотношения в бизнесе всегда имеют социальное наполнение, – подчеркивает Д. Форд. – Социальные измерения дополнительно усиливают связи, существующие между компаниями» [Ford et al., 2004. P. 44]. Сетевая форма организации более чем любая другая форма сотрудничества, приспособлена для содействия экономическому обмену, а также обеспечивает среду для взаимодействия между людьми (социального обмена), отмечают К. Ример, М. Гоголен и Ш. Кляйн [Riemer, Gogolin, Hein, 2005]. В то же время наличие социальной сети не является исчерпывающим критерием, поскольку не позволяет четко разграничивать межфирменную сеть и иерархию, для которой также характерно наличие социальной сети. Социальная сеть может возникать и при единичных транзакциях (например, при выполнении сложного разового проекта).

Соответственно при исследовании сетей существует необходимость анализа взаимоотношений. Наиболее активно этот аспект сетевого взаимодействия организаций разрабатывают теоретики маркетинга взаимоотношений, прежде всего – представителей упоминавшегося в первой лекции научного сообщества IMP Group. Говоря о сущностных характеристиках сетей, Х. Хокансон подчеркивает, что они представляют собой «живые» структуры, непрерывно связывающие друг с другом ресурсы и субъектов рынка, ведущих производственную и обменную деятельность. Эти структуры неравновесны и лабильны, хотя значительные изменения (такие, как замена одного партнера другим или реструктурирование сети) достаточно редки [Håkansson, 1999].

Установление и развитие взаимоотношений между субъектами сети требует совместного целеполагания. При образовании сети идет процесс согласования целевых установок различных субъектов сети^[42], т. е. происходит установление таких взаимоотношений между ними, которые обеспечивают долгосрочное сближение генеральных целей сторон. Выпячивание интересов отдельного субъекта сети может привести и к гибели отдельного партнера, и к разрушению сети в целом. Поиски нового партнера, выполняющего те же функции, построение новой сети зачастую оборачиваются значительными издержками. Поэтому согласование мотиваций на различных уровнях служит основой сложного взаимодействия всей структуры.

Системные элементы, отражающие подвижность и изменчивость сети, сводятся к двум основным процессам. Первый связан с организацией видов работ и ресурсов (определенное комбинирование и рекомбинирование), которую используют в своей

деятельности хозяйствующие субъекты. Второй процесс представляет собой выбор способов контроля над ресурсами и видами деятельности. Структура и функционирование сети в каждый конкретный момент определяется результатами этих двух процессов [Nakansson, 1999]. Таким образом, межорганизационная сеть определяется связями между определенным набором независимых организаций (структура сети) и их взаимодействиях внутри сети (сетевые процессы). Сеть имеет распознаваемую границу со своим окружением и преследует общую цель, которая так или иначе сводится к комбинированию ресурсов и ключевых компетенций. При этом каждый участник может иметь другие, локальные цели.

Исходя из вышеизложенного, **межорганизационную сеть** можно определить как **систему контрактов между формально независимыми экономическими агентами с целью оптимального комбинирования и использования ресурсов**. Приоритетным для участников сети является исполнение **отношенческого контракта с неопределенным сроком действия**, в то время как исполнение неоклассических контрактов носит хотя и важный, но второстепенный характер.

Посмотрим теперь, какие конкретные типы межфирменного взаимодействия можно твердо определить как сети организаций.

Для выделения форм, которые однозначно относятся к сетевому межфирменному взаимодействию, наиболее адекватной представляется так называемая «модель трех множеств» («3-area model»). Ее предложили Ш. Кляйн, К. Ример и М. Гоголен [Riemer, Gogolin, Hein, 2005], основываясь на работах Й. Зюдова, Т. Зенгера и У. Хистерли.

Данная модель предусматривает распределение всех форм организации на три области (множества) – «белую», «черную» и «серую» (рис. 3.3). В «белую область» попадают все организационные формы, которые без сомнения представляют собой сети (например, стратегические альянсы, в которые входят более двух участников, сети поставок, виртуальные организации). В «черной области» расположены все организационные формы, которые точно не являются сетевыми формами (отдельные фирмы, фондовые биржи, компании, образовавшиеся в результате слияний и поглощений). К «серой области» относятся те формы организации, которые не являются сетями в принятой нами выше терминологии, но демонстрируют сходство с сетями с точки зрения управленческих проблем и способов их решения.



Рис. 3.3. Классификация различных организационных форм (на основе [Riemer, Gogolin, Klein, 2005; Sydow, 1999; Zenger, Hesterly, 1997])

В табл. 3.3 приведены характеристики, совокупность которых однозначно определяет межфирменную сеть. Как видно из таблицы, между партнерами внутри сети существует взаимозависимость, юридически автономные единицы на самом деле тесно связаны, «сцеплены» между собой и постоянно воздействуют друг на друга. Соответственно нельзя говорить о полной свободе принятия решений внутри сети. Каждый из участников находится в ситуации, когда он, принимая решение, должен учитывать интересы партнеров по сети.

Таблица 3.3

Характеристики типов сетевого межфирменного взаимодействия

Атрибуты	«Черная» область	«Белая» область	«Черная» область
Основной механизм координации	МК «Рынок»	МК «Сеть»,	МК «Иерархия»
Степень интеграции	Дезинтеграция	Квазиинтеграция	«Классическая» интеграция
Делегирование правомочий участников	Независимость	Взаимозависимость	Зависимость
Длительность взаимоотношений	Разовые, краткосрочные	Среднесрочные/ долгосрочные	Долгосрочные
Степень формализации отношений	Неформализованные, ведение переговоров	Частично формализованные	Сильно формализованные
Предотвращение конфликтов	Формальные контракты	Баланс интересов, система внутренних норм и правил	Контроль
Угрозы	Высокая вероятность оппортунистического поведения	Конфликт целей	Неэффективность

Сетевые структуры, как уже отмечено, представляют собой переплетение формальных и неформальных взаимоотношений. То же самое можно сказать и об остальных существующих в реальной экономике организационных формах, поэтому данная характеристика не относится к принципиальным для сетевого взаимодействия. Степень формализации зависит от характеристик координационного механизма в сети и, следовательно, может быть очень разной. Растущее использование ИКТ в сетях вызывает потребность в запуске процессов стандартизации, которые выступают как важный фактор повышения общей эффективности работы сети. Отсюда возникает потребность в достаточно высоком уровне формализации, а это, в свою очередь, служит катализатором интеграционных процессов. Чем выше уровень формализации у партнеров по сети, тем больше они инвестируют в специфические активы, имея целью совершенствование информационных потоков и качества взаимодействия.

Лекция 4

ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ТИПЫ МЕЖФИРМЕННЫХ СЕТЕВЫХ СТРУКТУР

В лекции рассматриваются причины формирования сетевых структур, их преимущества и недостатки по сравнению с альтернативами. Обсуждается ряд известных подходов к классификации сетей и предлагается классификация, проводимая по совокупности нескольких критериев: тип квазиинтеграции (вертикальная или горизонтальная), степень равноправности взаимоотношений (фокальная или полицентрическая сеть), стабильность группы, наличие или отсутствие внутренней конкуренции и барьеров входа в сеть, размер компаний-участников и характерные задачи, преследуемые посредством кооперирования ресурсов и компетенций. На основании этих критериев выделено пять основных типов межфирменных сетей: стратегический альянс, динамическая фокальная сеть, цепочка (сеть) создания ценности, фокальная сеть поставок и виртуальная организация.

Введение

В предыдущей лекции было дано определение межорганизационной сети и говорилось о том, что для нее характерно доминирование специфического механизма координации «Сеть». Мы рассмотрели отличия этого механизма от МК «Рынок» и МК «Иерархия» и подчеркнули, что не следует путать его с реальными сетевыми структурами, действующими в современной экономике. Посмотрим теперь, какие конкретные типы организации межфирменного взаимодействия можно твердо определить как сети, в чем состоят причины формирования этих структур, рассмотрим различные подходы к классификации сетей и предложим собственный вариант типологии межфирменных сетей.

Основная часть

Причины формирования межорганизационных сетей

Если сетевое взаимодействие компаний активно развивается – значит, участие в таком взаимодействии обеспечивает партнерам определенные преимущества. Вопрос о том, в каких случаях именно сети оказываются оптимальной альтернативой, продолжает оставаться предметом многочисленных дискуссий в научном сообществе. Некоторые преимущества, выступающие в качестве причин активного образования сетей в современной экономике, оказались довольно хорошо заметны при проведении эмпирических исследований. Чтобы справляться с усиливающейся конкуренцией на глобальных рынках, организации фокусируются на относительно малом количестве ключевых компетенций и широко сотрудничают с другими организациями для поддержания технологического уровня, повышения эффективности, уменьшения издержек и сохранения конкурентоспособности. В такой среде в более выгодной позиции оказываются те, кто динамично адаптируется к непредвиденным изменениям в бурной среде или к возможностям, обнаруженным в ходе взаимодействия с клиентами.

К позитивным сторонам сетевых структур принято относить:

- адаптивность и быстроту реакции на изменение рыночной конъюнктуры;
- возможность концентрации деятельности каждого из участников на наилучших компетенциях и уникальных процессах;
- существенное сокращение издержек, их рациональную структуру;
- возможность привлечения к совместной деятельности в рамках сети оптимальных партнеров, исключение использования второсортных исполнителей.

Если попытаться обобщить соображения, выдвигаемые на этот счет в научной литературе, то все причины формирования сетей могут быть сведены к двум большим группам. С одной стороны, большая часть литературы фокусируется на потенциале межорганизационных связей по созданию стоимости (value creation) [Poppo, Zenger, 1995; Eisenhardt, Schoonhoven, 1996; Oliver, 1997; Hitt et al., 2000; Harrison, Hoskinsson, Ireland, 2001]. С другой – ряд авторов рассматривают формирование сети как способ достижения экономии издержек (cost savings) [Clemons, Row, 1992; Jarillo, 1988, 1995; Gerybadze, 1995]. На наш взгляд, оба подхода неполны, если использовать их отдельно друг от друга, и оба могут быть интегрированы в единую парадигму при ведущей роли неинституциональной теории.

Рассмотрим эти два подхода, чтобы показать, что они вполне совместимы в анализе интересующей нас проблемы.

При постановке «во главу угла» соображений **создания стоимости** в литературе обозначаются следующие преимущества, присущие межфирменным сетям:

- обеспечение быстрого входа на рынок;
- стимулирование инноваций;
- репутация, получаемая на рынке;
- разделение финансовых рисков;
- доступ к знаниям, ценным для конкуренции.

В рамках этого подхода (в широком смысле это ресурсный подход) можно провести дополнительное различие между собственно ресурсным (в узком смысле) и «рыночным» подходами, каждый из которых делает акцент на своей специфике стратегических действий хозяйствующих субъектов. «Рыночный» подход поддерживает стратегию, берущую за исходную точку внешние для субъекта рынка характеристики и делающую акцент на анализе окружающей среды предприятия и конкурентной позиции на рынке. Конкуренция в этом случае означает осуществление дифференциации в терминах позиционирования на рынке. В противоположность этому подходу, «ресурсная» точка зрения продвигает стратегию определения позиции с опорой на внутренние для субъекта рынка возможности – сначала рассматривается портфель ресурсов компании, как основа конкурентных преимуществ, и выделяются ключевые ресурсы и компетенции, необходимые для развития уникальных продуктов и услуг, позволяющих добиться конкурентного преимущества.

Межфирменное сотрудничество может быть мотивировано как с точки зрения «рыночного» подхода, так и с точки зрения внутренних для субъекта ресурсов.

Мотивация «рыночного» сетевого подхода – это, например, вход на новые рынки или их развитие с целью преодоления барьеров входа, совместное предложение продуктов (услуг), уменьшение конкуренции на рынке или расширение контроля над рыночным окружением. Хорошо известные примеры – межфирменные стратегические альянсы на рынке авиаперевозок (например, StarAlliance), виртуальные организации (например, Virtual Factory Bodensee), которые сотрудничают для производства совместной продукции. «Ресурсные» сетевые инициативы (collaborative sourcing) могут фокусироваться на совместных разработках или использовании разных типов ресурсов, таких как знания, технологии, человеческие ресурсы, инфраструктура и т. д. Хорошо известные примеры таких инициатив – партнерства в сфере НИОКР и инноваций, кооперация при поставках (collaborative procurement), информационные партнерства.

Особо следует акцентировать внимание на том, что сетевые организации помогают участникам получить доступ к нужной информации и улучшить ее использование, причем и то, и другое принципиально важно с точки зрения создания и передачи знаний. Это может выражаться в проведении совместных исследований и разработок, совместном производстве новых товаров. Знание как ресурс становится предметом особых трансакций между экономическими агентами. И. Дос и К. Прахалад пишут, что межорганизационные связи служат источником создания стоимости именно потому, что они позволяют комбинировать ресурсы и совместно использовать знания, а это увеличивает скорость продвижения на рынок и обеспечивает доступ к новым рынкам.

Таким образом, причиной образования сетей выступает их способность облегчать экономическим агентам доступ к ресурсам и способностям, в которых они нуждаются, но которыми не обладают [Kogut, 1998; Ireland et al., 2001]. С точки зрения ресурсного подхода фирмы формируют стратегические сети с целью создания стоимости, а эта цель, в свою очередь, может быть разделена на три главных задачи: получение, использование и развитие ресурсов и способностей.

Получение ресурсов и способностей предполагает:

- 1) получение ноу-хау;
- 2) поиск комплементарных ресурсов и способностей, которые есть у других участников сети, но их может не быть на рынке;
- 3) создание специализированных ресурсов и способностей в комбинации с ресурсами и способностями других фирм;
- 4) экстернализацию ресурсов и способностей, от которых фирма хочет избавиться, чтобы сконцентрироваться на своих ключевых компетенциях.

Использование ресурсов и способностей предполагает преследование фирмой следующих целей:

- 1) использовать те ресурсы и способности, которые прежде находились в «спящем» состоянии;

2) лучше использовать свои ключевые ресурсы и способности на других рынках или в других отраслях.

Развитие ресурсов и способностей может вести к использованию в сети простаивающих ресурсов и способностей фирмы для поддержания их в «живом» состоянии, при этом обеспечивая возможность генерирования динамических способностей в случае изменения окружающей среды.

При постановке «во главу угла» **снижения издержек** стремление к формированию сети будет зависеть от способности определенных фирм, находясь в сети, снижать транзакционные издержки по сравнению с издержками осуществления рыночных транзакций и при этом не столкнуться с излишне высокими транзакционными издержками внутри сети или увеличением производственных издержек. С другой стороны, чтобы сетевое взаимодействие стало привлекательной альтернативой, сумма транзакционных и производственных издержек не должна быть выше, чем издержки иерархической формы организации [Jarillo, 1995].

На наш взгляд, в данном случае точка зрения ресурсного подхода, согласно которой фирма никогда не будет осуществлять экстернализацию техресурсов и способностей, от которых зависят ее текущие или будущие конкурентные преимущества, не находится в полном противоречии с теорией транзакционных издержек. Здесь важно понимать, что снижение транзакционных издержек, как и любых других, может рассматриваться в краткосрочной и долгосрочной перспективе. И точно так же из двух альтернатив, одна из которых превосходит другую по соотношению краткосрочных выгод и издержек, но уступает ей по аналогичному соотношению в оценке долгосрочных перспектив, вторая альтернатива является предпочтительной (если не ставится цель быстрой продажи активов).

Изучение практики указывает, например, на формирование альянсов и стратегических сетей, которые ведут к возрастанию транзакционных и производственных издержек в краткосрочном периоде, но дают основания рассчитывать на существенные выгоды в средне- или долгосрочной перспективе. Таким образом, в теории транзакционных издержек по умолчанию присутствуют соображения, выдвигаемые на первое место сторонниками ресурсного подхода, а в ресурсном подходе с очевидностью просматривается дополнительная ориентация в сторону рассмотрения издержек. Сетевое взаимодействие теряет свои преимущества, если оно обеспечивает создание добавленной стоимости при таком росте издержек, которые наносят ущерб суммарной конкурентоспособности взаимодействующих компаний или при отсутствии механизма перераспределения выгод между всеми участниками сети, препятствующего развитию стимулов к оппортунистическому поведению.

Следовательно имеет смысл анализировать комбинированное воздействие указанных факторов при выборе между альтернативами.

Можно утверждать, что альтернатива присоединения к сети является предпочтительной для фирмы по сравнению с осуществлением одиночных транзакций на свободном рынке, если:

...

$$(Vn - Vm + TCm) > (TCn + PCn - m),$$

где $Vn - Vm$ — разница в получаемой добавленной стоимости при работе фирмы в составе сети и на свободном рынке;

TCm — транзакционные издержки, возникающие при осуществлении транзакций на рынке;

TCn — транзакционные издержки, возникающие при работе фирмы в составе сети;

$PCn - m$ — разница в издержках производства между ситуацией работы в сети и ситуацией работы на рынке.

Сеть сформируется и будет сохраняться, если добавленная стоимость, создаваемая ее участниками, и экономия на транзакционных издержках, связанная с отсутствием необходимости осуществлять транзакции на рынке, не будут перевешиваться дополнительными транзакционными издержками и издержками производства, возникающими при работе в сети.

Для фирмы будет лучше войти в состав сети, нежели быть интегрированной в иерархию (единую фирму), когда выполняется следующее условие:

...

$$(Vn - Vh + TCh) > (TCn + PCn - h),$$

где Vn — добавленная стоимость, получаемая при работе в составе сети;

Vh — добавленная стоимость, получаемая при вхождении в состав иерархической структуры в качестве одного из внутренних подразделений;

TCn — транзакционные издержки, возникающие при организации работы в составе сети;

TCh — транзакционные издержки, возникающие при работе в составе иерархической структуры^[45];

$PCn - h$ — разница в издержках производства между ситуацией работы в сети и ситуацией работы в составе иерархии.

Таким образом, выбор формирования сети в качестве альтернативы имеет смысл, если добавленная стоимость, обеспечиваемая сетью, больше, чем транзакционные издержки плюс разница в издержках производства в рамках сети и иерархии. Х. Медина-Гарридо, С. Брухе-Камарра и Х. Руис-Наварро отмечают, что в реальности издержки производства в рамках сети имеют тенденцию быть ниже, чем в интегрированной фирме. То есть, как правило, в сети происходит сокращение, а не рост издержек производства. Стратегические сети позволяют добиться лучшей

координации с поставщиками, что ведет к улучшениям в терминах издержек производства, основных фондов, сроков производства и поставок.

Дж. Джарилло представил модель, где показал, какими должны быть экономические условия, чтобы был смысл создавать стратегическую сеть. Модель включает [Jarillo, 1988]:

- IC — внутренние издержки осуществления определенного вида деятельности (the internal costs of implementing an activity);
- EP — цена, запрашиваемая внешним поставщиком за осуществление этого вида деятельности (the price charged by an external supplier for carrying out that activity);
- TCm — рыночные транзакционные издержки (the market transaction costs).

Необходимое, но недостаточное условие для формирования сети – когда $EP < IC$. Но это стимулирует фирму к осуществлению рыночных транзакций. Достаточным условием будет, если в дополнение к указанному выше условию TCm удовлетворяет условию $TCm + EP > IC$. Это заставит фирму стремиться к вертикальной интеграции, если она не способна сократить сетевые транзакционные издержки TCn до величины, удовлетворяющей условию $TCn + EP < IC$.

По А. Джерибадзе [Gerybadze, 1995], есть три пути сокращения внешних издержек ($TCm + EP$) с учетом внутренних издержек сети. Во-первых, транзакционные издержки могут быть сокращены путем осуществления обменов только с ограниченным числом участников рынка (которые хорошо известны и надежны), благодаря специализации происходящих взаимных обменов и построению скоростных каналов коммуникации. Во-вторых, успешная сеть ведет к сокращению издержек производства за счет специализации и масштаба. В-третьих, вводится контроль над издержками (discipline of cost control), который может не быть осуществим в «классически» интегрированной организации с защищенными от конкуренции внутренними рынками.

Какие транзакционные издержки оказывают влияние на сети компаний? Если связи фирм, соединившихся в сеть, постоянны, это устраняет издержки, типичные для случая, когда фирма вовлечена в одиночные или нестабильные связи. Такие виды транзакционных издержек, как издержки выявления альтернатив, издержки ведения переговоров и заключения контрактов, издержки оппортунистического поведения неизбежны и, как правило, высоки при рыночных транзакциях, в отличие от стабильных сетевых связей. В устойчивой сети фирм резко снижается необходимость в поиске информации или постоянных переговорах. То есть могут быть практически сведены к нулю издержки поиска (например, новых поставщиков), а также издержки ведения переговоров и заключения контрактов. Стабильные связи требуют только подписания первоначального контракта, а в настоящее время известны случаи, когда некоторые фирмы-участники сети вообще не подписывают формальных контрактов (известный пример – сеть фирмы Benetton; см. приложение 4.1). Это является косвенным подтверждением того, что стабильные связи гораздо сильнее принуждают стороны воздерживаться от оппортунистического поведения, поскольку участники сети

оказываются в ситуации «многоступенчатой игры», и краткосрочные выгоды от оппортунистического поведения влекут за собой существенные издержки на следующих этапах взаимодействия. Тем не менее последний вид издержек не подвержен такому резкому снижению, как остальные.

Объяснение причин возникновения сетевых форм организации с точки зрения транзакционных издержек дает хорошую основу для анализа. В то же время следует помнить, что подход с точки зрения новой институциональной экономической теории предполагает учет и свойств осуществляемых транзакций, и такого фактора, как воздействие сложившейся институциональной среды на выбор способов контрактации. То есть наличие преимуществ не означает, что они являются абсолютными и возникают при создании и функционировании любой конкретной межфирменной сети. Мы говорим здесь о соответствующей форме координации в ее «чистом», «идеальном» виде. Рассматривая отдельные формы проявления феномена квазиинтеграции, необходимо осознавать диалектическое сочетание их преимуществ и недостатков, которые должны учитываться при сравнении организационных альтернатив и выборе предпочтительной альтернативы в каждом конкретном случае.

В реальном бизнесе такое сравнение далеко не всегда осознается как необходимое. Фирмы нередко переоценивают возможности получения выгод от сетевой кооперации и заранее излишне оптимистичны относительно ожидаемых преимуществ. За последние 20 лет в официальной статистике зафиксировано множество случаев, когда межорганизационные связи либо не оправдали ожиданий партнеров, либо распались по иным причинам. Например, в отчете KPMG за 1999 г. доля неудач для стратегических альянсов оценена в 60–70 % [Кок, Wildemann, 1999]. Эти данные совпадают с данными академических исследований^[46]. Популярность межорганизационных связей при указанном выше количестве неудач некоторые авторы считают парадоксальной [Barringer, Harrison, 2000. P. 368], однако она является таковой только на первый взгляд. Если сравнить приведенное выше число неудач с долей вновь создаваемых фирм, не доживающих до трех лет, то цифры оказываются сопоставимыми. Значит, данная форма ничуть не уступает традиционной форме ведения бизнеса и при определенных условиях оказывается предпочтительной. Неоднозначность результатов закономерна, а неудачи связаны с ошибками в выборе оптимальной альтернативы организации бизнеса, в том числе, с игнорированием недостатков сетевых структур.

Среди недостатков сетевых структур называют, в частности:

- опасность чрезмерного усложнения, вытекающая из разнородности участников, неясности в отношении членства, неопределенности в прогнозировании и планировании для членов сети (отметим, что этот недостаток может быть успешно преодолен при наличии эффективно действующей центральной компании или сетевого брокера);

- чрезмерная зависимость от кадрового состава, риски текучести кадров (с этим можно поспорить: согласно нашему практическому опыту, отсутствие «зажатости» кадров, свойственных большинству иерархических структур, парадоксальным образом обеспечивает их большую мотивированность и закреплённость);

- «дефицит» автаркии и мотивации участников сети, что может служить тормозом развития. Представляется, что этот недостаток в первую очередь присущ сетям, формирующимся вокруг крупных компаний по их инициативе, и связан со значительным разрывом в размерах рыночной власти.

Некоторые авторы считают также типичным для сетей риск чрезмерной зависимости от центра, отмечая, однако, что ему могут противостоять взаимные связи, симметричное влияние и сближение сегментов сети [Райсс, 1997].

Существуют источники нестабильности сети, главным из которых может быть существенное расхождение целей. Общая цель сетевого взаимодействия всегда, хотя бы отчасти, вступает в противоречие с индивидуальными целями экономических агентов. Чтобы предотвратить острый конфликт целей, интересы участников должны быть сбалансированы. В ряде эмпирически наблюдавшихся случаев достижение консенсуса оказывается невозможным. Если даже внешнему арбитру не удастся найти приемлемое решение, то происходит распад сети [Riemer, Gogolin, Hein, 2005].

Подчеркнем, что и риски, и выгоды не обязательно распределяются равномерно между участниками. Определенная часть риска или выгод может быть распределена равномерно, однако в тенденции и риск, и суммарная индивидуальная выгода любого из участников оказывается зависимой от его позиции в сети. Эту позицию можно рассматривать как некоторый рыночный актив, которым обладает компания, поскольку текущее положение в сети определяет возможности и ограничения для дальнейшего стратегического развития. Завоевание позиции в сети требует времени и существенных затрат *ex ante*. Будучи произведены, издержки на создание устойчивых взаимоотношений и завоевание выгодной для экономического агента позиции в сети могут, при определенных условиях, играть роль барьеров выхода. Однако в большинстве случаев участники сети, оценив соотношение издержек и выгод, принимают решение вкладываться в завоевание нужной позиции.

Типы межфирменных сетевых структур

Анализ литературы показывает, что существует множество терминов, подразумевающих различные типы сетевого взаимодействия организаций. Эти термины отличаются разнообразием, могут обозначать как разные, так и сходные типы сетей, пересекаться, выходить за пределы определений сети, принятых в рамках той или иной концепции.



Рис. 4.1. Варианты терминов, обозначающих сетевое взаимодействие

На рис. 4.1. представлен список терминов, обозначающих сетевое взаимодействие у разных авторов. Будучи далеко не полным, он дает, тем не менее, представление о том, насколько пока расплывчата терминология. Нет и общепринятой классификации сетей, хотя существует целый ряд разных типологий (см. приложение 4.1). В основном это подходы зарубежных авторов, среди них можно отметить широко известные типологии Майлза – Сноу [Miles, Snow, 1986], Джереффи – Хамфри – Сторжона [Sturgeon, 2000; Gereffi et al., 2005], Грандори – Соды [Grandori, Soda, 1995]; Акрола [Achrol, 1997]. Первой «ласточкой» в русскоязычной литературе стала классификация сетевых организаций, предложенная Б.З. Мильнером в учебнике по теории организации, о котором мы упоминали в начале курса^[47].

Охарактеризуем некоторые из существующих подходов.

Р. Патюрель [Патюрель, 1997] говорит о «двух моделях сетизации»: во-первых, о сетевой структуре иерархического типа, когда крупная компания собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, выполняющие для нее те или иные задачи, выступает головным заказчиком и занимает, соответственно, доминирующее положение в деловых операциях. В силу своего положения она может диктовать условия и осуществлять выбор наиболее выгодных ей партнеров, отличающихся хорошим потенциалом. Контроль при этом осуществляется не за счет участия в капитале, а через рыночный механизм, но мелкие фирмы быстро попадают в зависимость от более мощного партнера. Второй моделью Р. Патюрель считает возникновение сети предприятий, близких по размерам, большинство которых самостоятельны юридически, но имеют

общие цели и поддерживают устойчивость друг друга (часто все они действуют в пределах одной отрасли или одного региона).

Х. Хинтерхюбер и Б. Левин [Hinterhueber, Levin, 1994] исходят из того, что сетевые организации можно рассматривать с двух точек зрения – внутриорганизационной и межорганизационной. Мы уже говорили об этом в предыдущих лекциях: внутриорганизационная сеть представляет собой совокупность индивидов и подразделений в рамках одних и тех же юридически определенных границ, в то время как межорганизационная сеть является коалицией независимых экономических субъектов. Х. Хинтерхюбер и Б. Левин берут в качестве критерия для классификации структуру сетей и выделяют **внутренние сети** (совокупность полуавтономных стратегических бизнес-единиц в рамках одной организации) и **внешние сети**. В свою очередь, внешние сети эти авторы подразделяют на три категории.

- **Горизонтальная сеть** (horizontal network) в этой классификации определяется как альянсы схожих между собой фирм, оперирующих на одних и тех же рынках. Целью их создания является разработка и продвижение специфической технологии (продукта) для завоевания определенного рыночного сегмента. Примерами горизонтальных сетей авторы называют авиаальянсы OneWorld, SkyTeam, StarAlliance. Их взаимодействие основано на объединении ресурсов, которыми располагают партнеры для совместной разработки обновленных и принципиально новых процессов и предложений.

- **Вертикальная сеть** (vertical network) рассматривается как специфичный для каждой отдельной отрасли канал поставок и дистрибуции, располагающийся вокруг «классической» производственной компании, выступающей в качестве центрального агента (стержневой, или фокальной фирмы). Сама эта компания выполняет ограниченный ряд функций, в том числе – интегратора, отдавая большинство других функций на аутсорсинг. Х. Хинтерхюбер и Б. Левин рассматривают в качестве одного из примеров вертикальной сети компанию Benetton (приложение 4.1).

- **Диагональная сеть** (diagonal network), сформированная с участием различных компаний, действующих в разных секторах рынка и сильно отличающихся друг от друга. В качестве примера приведена американская компания TCI, сформировавшая вокруг себя сеть крупных агентов из разных отраслей (от Microsoft до представителей Голливуда).

Нетрудно заметить, что в этой классификации используется уже рассмотренное нами деление квазиинтеграции на вертикальную, горизонтальную и конгломератную (здесь она менее удачно названа диагональной). В принципе это продуктивная идея, которую стоит учитывать при выделении типов сетей. Однако в данной типологии не учтены такие характеристики, как степень динамичности сетевых структур и размер компаний-участников. Кроме того, Х. Хинтерхюбер и Б. Левин сделали акцент на сети, имеющие центрального агента, в то время как в реальности существует много структур,

где нет одной стержневой компании, а управление осуществляется, например, специально созданным или нанятым брокером, которому права по управлению делегируют все участники сети.

Существует широко известный подход, учитывающий динамический аспект, – типология Майлза – Сноу [Snow, Miles, Coleman, 1992]. Р. Майлз и Ч. Сноу различают три типа сетей: внутренние, стабильные и динамические (рис. 4.2).

- **Внутренние сети** (internal networks) они понимают как свободное объединение активов и бизнес-единиц в рамках одной компании, подчиненное действию рыночных сил. Пример такого типа сетей – вертикально интегрированные нефтяные компании, которые осуществляют внутреннюю торговлю по рыночным трансфертным ценам или обеспечивают внешние спотовые контракты, поскольку считают слишком рискованными издержки ошибочной калькуляции цен по разведке, добыче, перегонке или дистрибуции.

- **Стабильные сети** (stable networks) состоят из фирм, вовлеченных в долгосрочные взаимодействия с внешними поставщиками, привносящими опыт в центральную компанию. Участники, как правило, группируются вокруг одной крупной фирмы. Такие сети широко распространены в производстве автомобилей. Очевидно, что это тот же самый тип, что и вертикальные сети в классификации Хинтерхюбера – Левина.

- **Динамические сети** (dynamic networks) – это некие временные объединения фирм с ключевыми компетенциями, как правило, сгруппированные вокруг управляющей фирмы или фирмы-брокера. Каждая из единиц склонна быть независимой и сотрудничать по поводу специфического проекта или возникшей привлекательной возможности. Эта модель особенно характерна для таких отраслей, как индустрия моды, где формируется устойчивое взаимодействие между производителями, дизайнерами и продавцами [Brunjolfsson, Renshaw, van Alstyne, 1997].

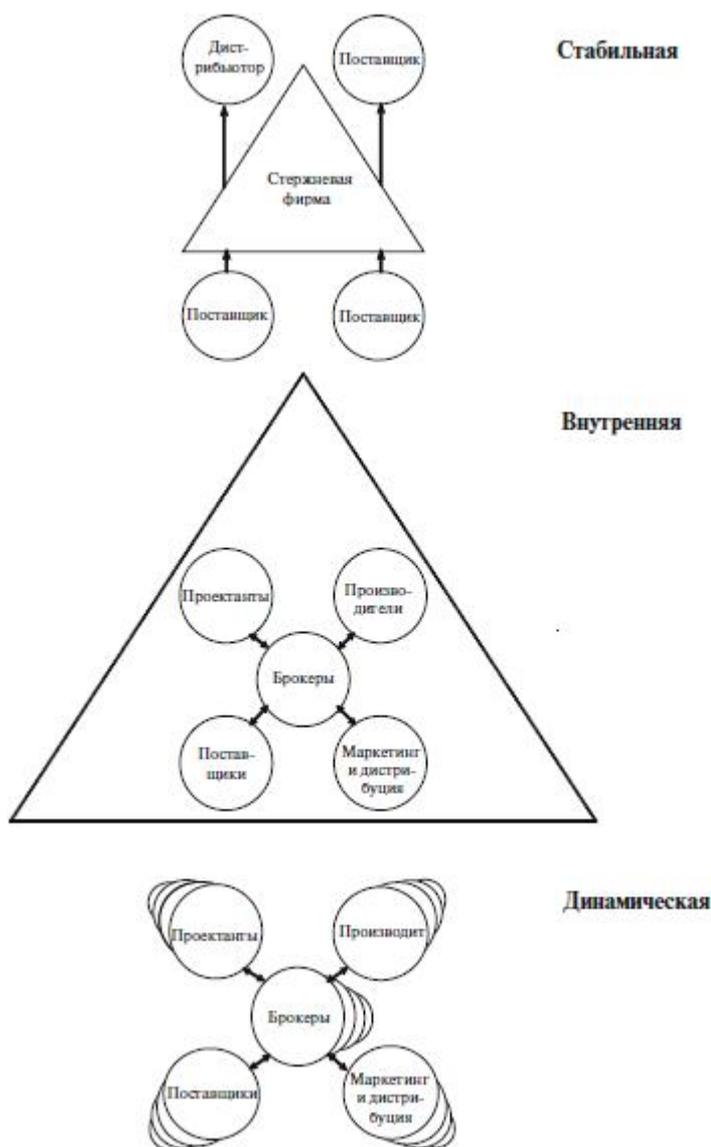


Рис. 4.2. Типология сетей Майлза – Сноу

В данном случае внутренние сети, с одной стороны, и стратегические и динамические – с другой, являют собой противопоставление интегрированной структуры традиционного типа и квазиинтегрированных структур. Таким образом, для целей классификации межфирменного взаимодействия такая типология дает только стартовые основы, не давая возможности делать более четкие различия между разными видами стабильных и динамичных сетей.

То же самое можно сказать о классификации Г. Джереффи, Дж. Хамфри и Т. Сторджен [Gereffi et al., 2005], которые принимают за основу классификации форму управления и степень устойчивости связей, но рассматривают только вертикальную интеграцию, выделяя пять базовых форм управления цепочкой ценности (рис. 4.3), перечисленных ниже.

- **Рыночная цепочка.** Связи между поставщиками неустойчивы. Издержки на переключение к другому поставщику низки для обеих компаний.

- **Модульная цепочка.** В общем случае поставщик в модульной цепочке поставляет потребителю продукт с заданными характеристиками. Поставщик берет на себя обязательство предоставить такой продукт «под ключ» и несет издержки по обеспечению запрашиваемых характеристик, строго контролируя спецификацию продукции. Соответственно на него ложатся все затраты на осуществление специфических инвестиций (ограничения на используемый материал, технологию производства и т. п.). В модульной цепочке довольно сильны элементы МК «Рынок» – если поставщик не сможет обеспечить должного качества, компания переключается на другого поставщика.

- **Отношенческая цепочка.** В цепочке этого типа прослеживается комплексная взаимосвязь между покупателем и продавцом. Для подобного типа взаимодействия свойственна взаимозависимость компаний и высокий уровень специфичности их активов, отношения поддерживаются на основе репутации и взаимного доверия. В подобной цепочке компании могут руководствоваться соображениями взаимной выгоды и стараются искать решения по типу «выигрыш-выигрыш» (win-win situation).

- **«Каптивная»^[48] цепочка.** В цепочке этого типа небольшие поставщики зависят от агрегированного закупщика. Издержки переключения небольших компаний крайне велики, и поэтому они привязаны к закупщику. Для этого вида цепочек характерен высокий уровень затрат на контроль и мониторинг со стороны закупщика. В отличие от модульной цепочки присутствует первоначальная «заточенность» продукта компании только на одного закупщика.

- **Иерархическая цепочка.** Цепочка в вертикально интегрированной компании. Доминирующей формой управления цепочкой является управление по иерархической лестнице (от управляющей компании к конкретным предприятиям).

В этой типологии иерархическая цепочка соответствует внутренней сети по классификации Майлза – Сноу (доминирует МК «Иерархия»), рыночная цепочка не является сетью (доминирует МК «Рынок»), а модульная, отношенческая и каптивная цепочки представляют для нас интерес, поскольку речь идет об определенных формах управления межорганизационной сетью. Однако, как мы уже сказали, серьезным ограничением этой типологии является игнорирование горизонтальных взаимодействий.

А. Грандори и Дж. Сода [Grandori, Soda, 1995] предложили использовать для классификации сетей комплекс критериев: уровень формализации (формальное заключение договоров), уровень централизации и симметрии (есть ли центральная координирующая фирма) и существующие механизмы координации. На основании этих критериев они выделили следующие три типа сетей.

- **Социальные сети,** в которых идет обмен социальными продуктами, такими как престиж, власть, карьерные возможности, чувство принадлежности. Взаимодействие в сети в этом случае не требует юридически оформленных отношений.

А. Грандори и Дж. Сода делят этот тип на три подтипа.

◦ **Межличностные социальные сети** (parity-based personal networks) складываются из личных отношений сотрудников партнерских компаний и характеризуются наличием сильных групповых норм и механизмов социального контроля. Такой механизм особенно полезен в том случае, если вклад в сетевое взаимодействие каждого партнера в отдельности с трудом поддается измерению.



Рис. 4.3. Типы управления в цепочке создания ценности

◦ **Сети отраслевых районов** (certain forms of industrial districts). В данном случае авторы с очевидностью имеют в виду отраслевые кластеры предприятий, сформированные вокруг центральной (фокальной) фирмы. Механизмы социальной координации и контроля в межфирменном взаимодействии дополняются иерархическими методами управления: фокальная фирма жестко контролирует критически важные процессы, хотя делегирует многие функции остальным участникам сети, превращающим ресурсы в конечные продукты.

◦ В **централизованных сетях** в отличие сетей отраслевых районов центральный агент напрямую взаимодействует с клиентами и является для них поставщиком, но при этом значительная часть работы по производству конечного продукта отдана на аутсорсинг специализированным субподрядчикам.

• **Бюрократические сети** – форма межфирменной координации, закрепленной в неоклассических контрактах, которые призваны защитить соблюдение взаимных прав и обязанностей участников. К сетям такого типа А. Грандори и Дж. Сода относят:

◦ **симметричные** — либо межфирменные ассоциации, созданные для координации действий большого числа схожих фирм с невысокой степенью взаимозависимости (картельного типа), либо консорциумы, отличающиеся высоким уровнем формализации и комплексностью межфирменных отношений. В такой сети есть

центральный управляющий аппарат, планирование, распределение функций между участниками, система мониторинга и контроля, система вознаграждения и штрафов. То есть налицо элементы иерархического механизма координации;

- **асимметричные** — лицензирование и франчайзинг.

- **Сети, основанные на правах собственности** (proprietary networks) – форма, подразумевающая совместное (перекрестное) владение активами. Двумя важными формами межфирменной координации в сетях, основанных на правах собственности, Грандори и Сода называют **совместное предприятие** (joint venture) и **предприятие, основанное на венчурном капитале** (capital ventures).

Р. Акрол [Achrol, 1997] подходит к классификации сетей с позиций концепции маркетинга и выделяет четыре формы сетевого взаимодействия.

Внутренние рыночные сети (internal market networks). В этой модели взаимодействия различные департаменты одной организации, наделенные относительной автономией, осуществляют операции с другими внутренними департаментами и внешними агентами, удовлетворяют свои потребности, исходя из условий рынка, но действуют на основании общей политики и принципов, принятых в данной корпорации. Р. Акрол пишет, что внутренняя сеть призвана заменить иерархически-подчиненные отношения в рамках компании на отношения прямого сетевого обмена, а ключ к эффективности таких сетей – их культура сотрудничества, предполагающая свободное перемещение технологии, знаний, информации и людей между подразделениями фирмы. Это позволяет в нужный момент быстро сконцентрироваться вокруг решения стратегически важной проблемы. Легко заметить, что эта форма сетевого взаимодействия, как и внутренняя сеть в классификации Р. Майлза и Ч. Сноу, не является формой межфирменной кооперации.

Вертикальные рыночные сети (vertical market networks) определены как специфичный для каждой отдельной отрасли канал поставок и дистрибуции, располагающийся вокруг «классической» производственной компании. Партнерские отношения в каналах прямых поставок или в каналах дистрибуции выстраиваются вокруг фокальной организации. Более сильные по сравнению с другими агентами сети позиции фокальной компании позволяют ей координировать деятельность по созданию ценности на конкретном рынке и контролировать ее.

Межрыночные сети (intermarket networks) по Р. Акролу в принципе сходны с японскими кейрецу, описанными в предыдущей лекции. Как мы говорили, кейрецу создавались вокруг мощного банка, который обеспечивал финансирование компаний группы и фактически исключал возможность их враждебного поглощения другими участниками рынка. Однако Р. Акрол считает, что межрыночные сети могут быть сгруппированы не только вокруг одной крупной финансовой структуры, но и на базе торгующей или производственной компании.

Сети возможностей (opportunity networks) представляют собой временные образования вокруг конкретного проекта для заказчика (потребителя). Это в

значительной степени совпадает с пониманием динамических сетей в определении Р. Майлза и Ч. Сноу. Р. Акрол полагает, что такая сеть специализируется на сборе информации о рынке и обеспечении этой информацией всех агентов сети. В центре такой структуры часто находится маркетинговая организация, которая ведет мониторинг потребностей заказчика и обеспечивает связь клиента с потенциально возможными поставщиками продуктов и услуг, ведет переговоры, координирует проекты, регулирует продуктовые стандарты и правила обмена между участниками сети. По сути, эта сеть призвана предоставить конечному потребителю все разнообразие продуктов и услуг, в которых он нуждается.

В. Зигерт и Л. Ланг решают еще одну проблему, не поставленную ни Хинтерхюбером – Левиным, ни Акролом, ни Майлзом – Сноу – проводят классификацию с точки зрения размера компаний – участников сети. Они выделяют три подхода к развитию сетевых организаций [Зигерт, Ланг, 1990].

- Крупные предприятия расширяются посредством создания внешних филиалов и совместных предприятий, передавая им часть своих компетенций, но удерживая за собой ключевые. Стратегическим лидером остается одно предприятие, при этом возникает экономическая и правовая зависимость других партнеров.

- Малые и средние фирмы, каждая из которых сконцентрирована на определенных компетенциях, могут предложить свои услуги крупным компаниям и стать элементом их сети. При этом они могут взаимодействовать с крупной корпорацией и как поставщики, и как партнеры иного рода.

- Сеть формируют малые и средние фирмы, используя при этом в качестве интегратора либо внутреннего, либо внешнего сетевого координатора (брокера).

Эта типология охватывает значительную часть известных из эмпирических наблюдений сетевых форм. Однако, на наш взгляд, существуют формы, которые в нее не вписываются. Кроме того, не все из указанных форм могут быть без колебаний отнесены к межфирменным сетям.

М. Кастельс и де Ман [Castells, de Man, 1996; 2004] предложили классификацию, в которой рассматриваются пять типов сетей, объединенных в три категории.

- **Квазиинтегрированные сети** (Quasi-integration networks) – преимущественно горизонтальные, основанные для усиления рыночной власти за счет объединения комплементарных ресурсов ограниченного числа организаций-участников.

- **Сети, ориентированные на спрос или сети поставок** (Supply and demand oriented networks), в том числе:

- **вертикальные сети поставщиков и производителей;**

- **сети для создания решения** (solution networks), которые формируются производителями комплементарных товаров и услуг с целью предоставления комплексного законченного решения, удовлетворяющего требованиям конкретного заказчика;

◦ **технологически-ориентированные сети** (technology oriented networks), которые, в свою очередь, делятся на две группы:

– *R&D сети*, которые создаются для разделения рисков и издержек при создании новых технологий;

– *сети стандартизации* в форме горизонтального и диагонального партнерства, целью которых служит развитие рынка и установление на нем доминирующей технологии в некоем продукте или услуге. Примером могут служить стандарты в телекоммуникационной отрасли (WAP Forum, Symbian coalition).

К. Мёллер и А. Раджала [Moller, Rajala, 2007] использовали маркетинговую логику создания ценности и выделили три вида деловых сетей.

• **Стабильные сети** (stable business nets) с устоявшейся системой создания ценности, хорошо известными компетенциями участников и четко прописанными бизнес-процессами. Они разделяются на две категории:

◦ **вертикальные сети спроса-поставок** (vertical demand– supply nets), выстроенные вдоль цепочки создания ценности (Dell, IKEA, Nike);

◦ **горизонтальные рыночные сети** (horizontal market nets), которые создаются с целью предложения конечным потребителям совместного продукта (объединения компаний в сфере услуг).

• **Обновляющиеся сети** (incremental business nets), которые тоже имеют довольно устойчивую систему создания ценности, однако участники сети имеют возможность вносить в нее изменения и тем самым улучшать ее. Они также разделены на две категории:

◦ **временные сети с единой целью** (temporal, goal-oriented nets), состоящие из фокальной фирмы и ее поставщиков, заказчиков, консультантов и поставщиков специализированных технологий (R&D проекты);

◦ **сети решений для конечного пользователя** (customer solution nets), формирующиеся из производителей с комплементарными ресурсами и компетенциями и действующих как проекты (в строительстве, производстве программного обеспечения).

• **«Зарождающиеся» сети** (emerging business nets), в которых создаются новые технологии, решения, концепции, сферы бизнеса путем радикальных прерывающих инноваций в масштабе всей системы – таких как коммерческий Интернет или геномная инженерия. В этих сетях чрезвычайно высок уровень неопределенности. Этот тип К. Мёллер и А. Раджала разделяют на три категории:

◦ **инновационные** — исследовательские сети в области науки и высоких технологий, объединяющие университеты, научно-исследовательские институты, департаменты НИОКР крупных корпораций;

◦ **сети доминирующего стандарта** — диагональные коалиции партнеров, разделяющих схожие взгляды на развитие той или иной технологии и стремящиеся еще на стадии разработки нового продукта сделать его доминирующим стандартом в отрасли (например, телекоммуникационные коалиции Symbian и Bluetooth);

◦ **сети бизнес-приложений** — формируются с целью создания коммерчески жизнеспособного бизнес-приложения, выходящего за рамки существующих общепринятых технологий.

Данная классификация нестандартна и довольно интересна, однако деление оказывается нечетким. Например, довольно трудно отличить сети бизнес-приложений от сетей доминирующего стандарта, а сети, отнесенные авторами к одному типу, могут оказаться либо полицентрическими, либо фокальными.

Й. Зюдов и А. Виланд [Sydow, Wiland, 1998] предлагают различать четыре группы межфирменных сетей на основе таких критериев, как **форма управления** (полицентрическая, равноправная, гетерархичная (Heterarchie)), степень доминирования, или **фокальность** (доминирование одного партнера или группы партнеров), **стабильность** (нестабильная или стабильная). Характеристики четырех групп выглядят следующим образом.

◦ **Проектные сети** (Projektnetzwerke) **фокальны и нестабильны**. Это одна из хорошо устоявшихся форм сотрудничества компаний в строительной отрасли; много примеров использования такой формы кооперации в производстве фильмов.

◦ **Стратегические сети** (Strategische Netzwerke) отличаются **высокой степенью доминирования одного партнера и стабильностью**; например – сети поставщиков, создаваемые крупными автопроизводителями.

◦ **Виртуальные предприятия** (Virtuelle Unternehmen) **полицентричны и нестабильны**; их довольно много в сфере информатики и консалтинга.

◦ **Сети – союзы** (Verbundnetzwerke) **полицентричны и стабильны**; они хорошо подходят для транспортных рынков (например, германские союзы перевозчиков (Verkehrsverbände)).

Таким образом, здесь выявляются значимые различия между фокальными и полицентрическими сетями. В фокальных сетях координация происходит в основном иерархическим способом через центрального партнера, как на стратегическом, так и на оперативном уровне. Для этого фокальный партнер использует планы и программы, на которые он оказывает сильное влияние. При выборе партнеров и размещении у них заказов фокальная фирма обычно применяет ценовые механизмы или переговоры. Задачи по координации принимает на себя сетевой брокер, который, как правило, **учреждается** фокальным партнером. В полицентрических сетях доминирующим инструментом координации на стратегическом уровне является согласование интересов сетевых партнеров, дополненное ценовыми механизмами/переговорами при выборе партнера. Координация и на стратегическом, и на оперативном уровне поддерживается координатором, который, как правило, **выделяется** из круга партнеров.

Опираясь на этот подход к классификации, группа германских ученых под руководством Ш. Кляйна описала пять основных типов сетей по совокупности нескольких критериев [Riemer, Gogolin, Klein, 2005], главными из которых были критерии Зюдова – Виланда. Мы также выделим пять типов межфирменных сетей,

используя совокупность следующих критериев: тип квазиинтеграции (вертикальная или горизонтальная); степень равноправности взаимоотношений (фокальная или полицентрическая сеть); стабильность группы; наличие или отсутствие внутренней конкуренции и барьеров входа в сеть; размер компаний-участников и характерные задачи, преследуемые посредством кооперирования ресурсов и компетенций (табл. 4.1).

Как видно из табл. 4.1, основные характеристики входящих в классификацию групп выглядят следующим образом:

- **стратегические альянсы** представляют собой форму горизонтальной квазиинтеграции, состоят, как правило, из крупных компаний и отличаются стабильностью, закрытостью и отсутствием внутренней конкуренции; они могут быть как фокальными, так и полицентрическими;

- **цепочки (сети) создания ценности** относятся к полицентрическим сетям, они стабильны, вход в такую сеть закрыт, а между участниками, среди которых могут быть компании разного размера, возможна конкуренция;

- **фокальные сети поставок** имеют много сходных черт с сетями создания ценности, однако эти два типа противоположны по степени равноправности взаимоотношений – фокальные сети поставок по определению характеризуются высокой степенью доминирования одного партнера;

- **динамические фокальные сети** отличаются от фокальных сетей поставок отсутствием стабильности, при наличии внутренней конкуренции и открытого входа в сеть для аутсайдеров, а также стремлением к увеличению совокупного размера сети;

- **виртуальные организации**, которые представляют собой наименее изученный тип межфирменных сетей, состоят из малых и средних фирм, кооперирующихся для взаимного обучения и достижения целей, непосильных для каждого из участников в силу их размера и ограниченности ресурсов. Одной из первостепенных задач при выборе данной структуры в качестве оптимальной альтернативы является достижение «виртуального размера», позволяющего такой полицентрической сети стать заметным игроком на отраслевом рынке.

Каждый из пяти типов довольно хорошо фиксируется при изучении межфирменных взаимодействий в реальной экономической жизни. Попытки описать свойства этих типов неоднократно предпринимались в ходе эмпирических исследований, описанных в зарубежной литературе последнего десятилетия, однако значительные расхождения в терминологии и получаемых результатах свидетельствуют об отсутствии в научной среде консенсуса относительно содержательных характеристик разных форм межфирменного взаимодействия. В то же время, несмотря на многосторонность и сложность исследуемого объекта, в ходе накопления эмпирических данных постепенно вырисовываются некие постоянные признаки каждого из выделенных типов.

Таблица 4.1

Основные типы межфирменных сетей

Критерий классификации	Стратегический альянс	Цепочка (сеть) создания ценности	Фокальная сеть поставок	Динамическая фокальная сеть	Виртуальная организация
Тип квази-интеграции	Горизонтальная (иногда с элементами вертикальной)	Вертикальная (м.б. с элементами горизонтальной)	Вертикальная	Вертикальная, горизонтальная	Вертикальная, горизонтальная
Соотношение степеней влияния	Фокальная (реже полицентрическая)	Полицентрическая	Фокальная	Фокальная	Полицентрическая
Стабильность группы	Стабильная	Стабильная	Стабильная	Динамичная	Динамичная
Внутренняя конкуренция	Как правило, отсутствует	Конкуренция возможна	По отношению к лидеру отсутствует, возможна между поставщиками	Конкуренция за участие в выполнении заказа	Конкуренция за участие в проекте
Вход в сеть	Закрыт	Закрыт	Закрыт	Открыт	Открыт или закрыт
Размер компаний	Как правило, крупные, но м.б. МСП	Крупные, и МСП	Один крупный игрок и МСП	Часто крупный игрок и МСП	МСП (малые и средние предприятия)
Задачи кооперации	Улучшение показателей, инновации, распределение риска	Улучшение деловых способностей	Улучшение деловых способностей	Рост, выбор наилучших услуг	Рост (достижение «виртуального размера»), обучение

Окончание табл. 4.1

Критерий классификации	Стратегический альянс	Цепочка (сеть) создания ценности	Фокальная сеть поставок	Динамическая фокальная сеть	Виртуальная организация
Варианты терминов, соответствующие данному типу сетей в научной литературе	Alliance Groups (Gomes-Casseres, 1994) Alliance Networks (Blecker, 1999) Strategic Networks (Sydow, 1992)	Value Creation Networks (Stengel, 1999) Value-Chain Partnerships (Sydow, 1992) Value-Chain Partnerships (Kanter, 1994) Value-Added Partnerships (Johnston, Lawrence, 1988)	Supplier Networks (Semlinger 1993) Buyer-Supplier Relationships (Brennan, Turnbull, 1999) Hierarchical-pyramidal Networks (Wildemann, 1997) Hub Firm (Sydow, 1992)	Dynamic Network (Miles, Snow, 1986) Value Web (Selz, Klein, 2001)	Virtual Organization (Mowshowitz, 1986; Davidow, Malone, 1993) Virtual Company (Goldman, Nagel, 1993) Virtual Factory (Upton, McAfee, 1996) Virtual Web (Francke, Hickmann, 1999)
Примеры действующих сетей	Авиаперевозки (Sky Team, Star Alliance Oneworld Alliance) Партнерства по разработке чипов	Highland Premium Alberta Beef Alliance	Автомобильная промышленность (Volkswagen, BMW и др.)	Nike Inc.	Virtuelle Fabrik Nordwestschweiz-Mittelland

Типы межфирменных сетевых структур

Анализ литературы показывает, что существует множество терминов, подразумевающих различные типы сетевого взаимодействия организаций. Эти термины отличаются разнообразием, могут обозначать как разные, так и сходные типы сетей, пересекаться, выходить за пределы определений сети, принятых в рамках той или иной концепции.



Рис. 4.1. Варианты терминов, обозначающих сетевое взаимодействие

На рис. 4.1. представлен список терминов, обозначающих сетевое взаимодействие у разных авторов. Будучи далеко не полным, он дает, тем не менее, представление о том, насколько пока расплывчата терминология. Нет и общепринятой классификации сетей, хотя существует целый ряд разных типологий (см. приложение 4.1). В основном это подходы зарубежных авторов, среди них можно отметить широко известные типологии Майлза – Сноу [Miles, Snow, 1986], Джереффи – Хамфри – Сторжона [Sturgeon, 2000; Gereffi et al., 2005], Грандори – Соды [Grandori, Soda, 1995]; Акрола [Achrol, 1997]. Первой «ласточкой» в русскоязычной литературе стала классификация сетевых организаций, предложенная Б.З. Мильнером в учебнике по теории организации, о котором мы упоминали в начале курса^[47].

Охарактеризуем некоторые из существующих подходов.

Р. Патюрель [Патюрель, 1997] говорит о «двух моделях сетизации»: во-первых, о сетевой структуре иерархического типа, когда крупная компания собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, выполняющие для нее те или иные задачи, выступает головным заказчиком и занимает, соответственно, доминирующее положение в деловых операциях. В силу своего положения она может диктовать условия и осуществлять выбор наиболее выгодных ей партнеров, отличающихся хорошим потенциалом. Контроль при этом осуществляется не за счет участия в капитале, а через рыночный механизм, но мелкие фирмы быстро попадают в зависимость от более мощного партнера. Второй моделью Р. Патюрель считает возникновение сети предприятий, близких по размерам, большинство которых самостоятельны юридически, но имеют

общие цели и поддерживают устойчивость друг друга (часто все они действуют в пределах одной отрасли или одного региона).

Х. Хинтерхюбер и Б. Левин [Hinterhueber, Levin, 1994] исходят из того, что сетевые организации можно рассматривать с двух точек зрения – внутриорганизационной и межорганизационной. Мы уже говорили об этом в предыдущих лекциях: внутриорганизационная сеть представляет собой совокупность индивидов и подразделений в рамках одних и тех же юридически определенных границ, в то время как межорганизационная сеть является коалицией независимых экономических субъектов. Х. Хинтерхюбер и Б. Левин берут в качестве критерия для классификации структуру сетей и выделяют **внутренние сети** (совокупность полуавтономных стратегических бизнес-единиц в рамках одной организации) и **внешние сети**. В свою очередь, внешние сети эти авторы подразделяют на три категории.

- **Горизонтальная сеть** (horizontal network) в этой классификации определяется как альянсы схожих между собой фирм, оперирующих на одних и тех же рынках. Целью их создания является разработка и продвижение специфической технологии (продукта) для завоевания определенного рыночного сегмента. Примерами горизонтальных сетей авторы называют авиаальянсы OneWorld, SkyTeam, StarAlliance. Их взаимодействие основано на объединении ресурсов, которыми располагают партнеры для совместной разработки обновленных и принципиально новых процессов и предложений.

- **Вертикальная сеть** (vertical network) рассматривается как специфичный для каждой отдельной отрасли канал поставок и дистрибуции, располагающийся вокруг «классической» производственной компании, выступающей в качестве центрального агента (стержневой, или фокальной фирмы). Сама эта компания выполняет ограниченный ряд функций, в том числе – интегратора, отдавая большинство других функций на аутсорсинг. Х. Хинтерхюбер и Б. Левин рассматривают в качестве одного из примеров вертикальной сети компанию Benetton (приложение 4.1).

- **Диагональная сеть** (diagonal network), сформированная с участием различных компаний, действующих в разных секторах рынка и сильно отличающихся друг от друга. В качестве примера приведена американская компания TCI, сформировавшая вокруг себя сеть крупных агентов из разных отраслей (от Microsoft до представителей Голливуда).

Нетрудно заметить, что в этой классификации используется уже рассмотренное нами деление квазиинтеграции на вертикальную, горизонтальную и конгломератную (здесь она менее удачно названа диагональной). В принципе это продуктивная идея, которую стоит учитывать при выделении типов сетей. Однако в данной типологии не учтены такие характеристики, как степень динамичности сетевых структур и размер компаний-участников. Кроме того, Х. Хинтерхюбер и Б. Левин сделали акцент на сети, имеющие центрального агента, в то время как в реальности существует много структур,

где нет одной стержневой компании, а управление осуществляется, например, специально созданным или нанятым брокером, которому права по управлению делегируют все участники сети.

Существует широко известный подход, учитывающий динамический аспект, – типология Майлза – Сноу [Snow, Miles, Coleman, 1992]. Р. Майлз и Ч. Сноу различают три типа сетей: внутренние, стабильные и динамические (рис. 4.2).

- **Внутренние сети** (internal networks) они понимают как свободное объединение активов и бизнес-единиц в рамках одной компании, подчиненное действию рыночных сил. Пример такого типа сетей – вертикально интегрированные нефтяные компании, которые осуществляют внутреннюю торговлю по рыночным трансфертным ценам или обеспечивают внешние спотовые контракты, поскольку считают слишком рискованными издержки ошибочной калькуляции цен по разведке, добыче, перегонке или дистрибуции.

- **Стабильные сети** (stable networks) состоят из фирм, вовлеченных в долгосрочные взаимодействия с внешними поставщиками, привносящими опыт в центральную компанию. Участники, как правило, группируются вокруг одной крупной фирмы. Такие сети широко распространены в производстве автомобилей. Очевидно, что это тот же самый тип, что и вертикальные сети в классификации Хинтерхюбера – Левина.

- **Динамические сети** (dynamic networks) – это некие временные объединения фирм с ключевыми компетенциями, как правило, сгруппированные вокруг управляющей фирмы или фирмы-брокера. Каждая из единиц склонна быть независимой и сотрудничать по поводу специфического проекта или возникшей привлекательной возможности. Эта модель особенно характерна для таких отраслей, как индустрия моды, где формируется устойчивое взаимодействие между производителями, дизайнерами и продавцами [Brunjolfsson, Renshaw, van Alstyne, 1997].

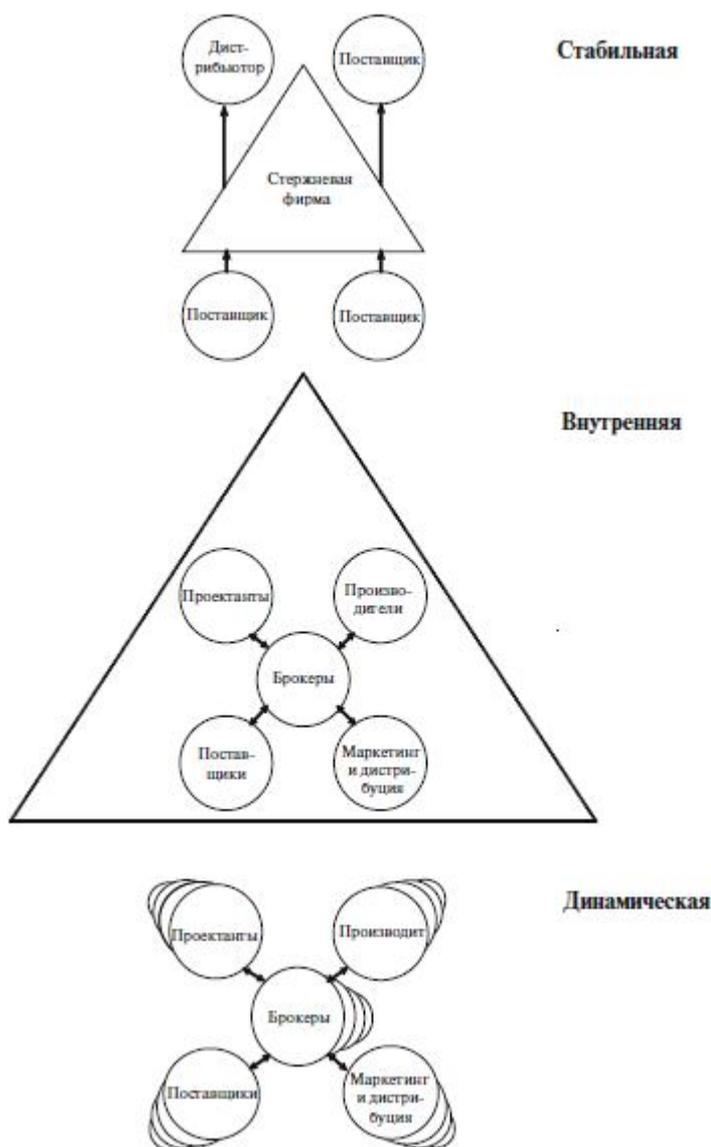


Рис. 4.2. Типология сетей Майлза – Сноу

В данном случае внутренние сети, с одной стороны, и стратегические и динамические – с другой, являют собой противопоставление интегрированной структуры традиционного типа и квазиинтегрированных структур. Таким образом, для целей классификации межфирменного взаимодействия такая типология дает только стартовые основы, не давая возможности делать более четкие различия между разными видами стабильных и динамических сетей.

То же самое можно сказать о классификации Г. Джереффи, Дж. Хамфри и Т. Сторджен [Gereffi et al., 2005], которые принимают за основу классификации форму управления и степень устойчивости связей, но рассматривают только вертикальную интеграцию, выделяя пять базовых форм управления цепочкой ценности (рис. 4.3), перечисленных ниже.

- **Рыночная цепочка.** Связи между поставщиками неустойчивы. Издержки на переключение к другому поставщику низки для обеих компаний.

- **Модульная цепочка.** В общем случае поставщик в модульной цепочке поставляет потребителю продукт с заданными характеристиками. Поставщик берет на себя обязательство предоставить такой продукт «под ключ» и несет издержки по обеспечению запрашиваемых характеристик, строго контролируя спецификацию продукции. Соответственно на него ложатся все затраты на осуществление специфических инвестиций (ограничения на используемый материал, технологию производства и т. п.). В модульной цепочке довольно сильны элементы МК «Рынок» – если поставщик не сможет обеспечить должного качества, компания переключается на другого поставщика.

- **Отношенческая цепочка.** В цепочке этого типа прослеживается комплексная взаимосвязь между покупателем и продавцом. Для подобного типа взаимодействия свойственна взаимозависимость компаний и высокий уровень специфичности их активов, отношения поддерживаются на основе репутации и взаимного доверия. В подобной цепочке компании могут руководствоваться соображениями взаимной выгоды и стараются искать решения по типу «выигрыш-выигрыш» (win-win situation).

- **«Каптивная»^[48] цепочка.** В цепочке этого типа небольшие поставщики зависят от агрегированного закупщика. Издержки переключения небольших компаний крайне велики, и поэтому они привязаны к закупщику. Для этого вида цепочек характерен высокий уровень затрат на контроль и мониторинг со стороны закупщика. В отличие от модульной цепочки присутствует первоначальная «заточенность» продукта компании только на одного закупщика.

- **Иерархическая цепочка.** Цепочка в вертикально интегрированной компании. Доминирующей формой управления цепочкой является управление по иерархической лестнице (от управляющей компании к конкретным предприятиям).

В этой типологии иерархическая цепочка соответствует внутренней сети по классификации Майлза – Сноу (доминирует МК «Иерархия»), рыночная цепочка не является сетью (доминирует МК «Рынок»), а модульная, отношенческая и каптивная цепочки представляют для нас интерес, поскольку речь идет об определенных формах управления межорганизационной сетью. Однако, как мы уже сказали, серьезным ограничением этой типологии является игнорирование горизонтальных взаимодействий.

А. Грандори и Дж. Сода [Grandori, Soda, 1995] предложили использовать для классификации сетей комплекс критериев: уровень формализации (формальное заключение договоров), уровень централизации и симметрии (есть ли центральная координирующая фирма) и существующие механизмы координации. На основании этих критериев они выделили следующие три типа сетей.

- **Социальные сети,** в которых идет обмен социальными продуктами, такими как престиж, власть, карьерные возможности, чувство принадлежности. Взаимодействие в сети в этом случае не требует юридически оформленных отношений.

А. Грандори и Дж. Сода делят этот тип на три подтипа.

◦ **Межличностные социальные сети** (parity-based personal networks) складываются из личных отношений сотрудников партнерских компаний и характеризуются наличием сильных групповых норм и механизмов социального контроля. Такой механизм особенно полезен в том случае, если вклад в сетевое взаимодействие каждого партнера в отдельности с трудом поддается измерению.



Рис. 4.3. Типы управления в цепочке создания ценности

◦ **Сети отраслевых районов** (certain forms of industrial districts). В данном случае авторы с очевидностью имеют в виду отраслевые кластеры предприятий, сформированные вокруг центральной (фокальной) фирмы. Механизмы социальной координации и контроля в межфирменном взаимодействии дополняются иерархическими методами управления: фокальная фирма жестко контролирует критически важные процессы, хотя делегирует многие функции остальным участникам сети, превращающим ресурсы в конечные продукты.

◦ В **централизованных сетях** в отличие сетей отраслевых районов центральный агент напрямую взаимодействует с клиентами и является для них поставщиком, но при этом значительная часть работы по производству конечного продукта отдана на аутсорсинг специализированным субподрядчикам.

• **Бюрократические сети** – форма межфирменной координации, закрепленной в неоклассических контрактах, которые призваны защитить соблюдение взаимных прав и обязанностей участников. К сетям такого типа А. Грандори и Дж. Сода относят:

◦ **симметричные** — либо межфирменные ассоциации, созданные для координации действий большого числа схожих фирм с невысокой степенью взаимозависимости (картельного типа), либо консорциумы, отличающиеся высоким уровнем формализации и комплексностью межфирменных отношений. В такой сети есть

центральный управляющий аппарат, планирование, распределение функций между участниками, система мониторинга и контроля, система вознаграждения и штрафов. То есть налицо элементы иерархического механизма координации;

- **асимметричные** — лицензирование и франчайзинг.

- **Сети, основанные на правах собственности** (proprietary networks) – форма, подразумевающая совместное (перекрестное) владение активами. Двумя важными формами межфирменной координации в сетях, основанных на правах собственности, Грандори и Сода называют **совместное предприятие** (joint venture) и **предприятие, основанное на венчурном капитале** (capital ventures).

Р. Акрол [Achrol, 1997] подходит к классификации сетей с позиций концепции маркетинга и выделяет четыре формы сетевого взаимодействия.

Внутренние рыночные сети (internal market networks). В этой модели взаимодействия различные департаменты одной организации, наделенные относительной автономией, осуществляют операции с другими внутренними департаментами и внешними агентами, удовлетворяют свои потребности, исходя из условий рынка, но действуют на основании общей политики и принципов, принятых в данной корпорации. Р. Акрол пишет, что внутренняя сеть призвана заменить иерархически-подчиненные отношения в рамках компании на отношения прямого сетевого обмена, а ключ к эффективности таких сетей – их культура сотрудничества, предполагающая свободное перемещение технологии, знаний, информации и людей между подразделениями фирмы. Это позволяет в нужный момент быстро сконцентрироваться вокруг решения стратегически важной проблемы. Легко заметить, что эта форма сетевого взаимодействия, как и внутренняя сеть в классификации Р. Майлза и Ч. Сноу, не является формой межфирменной кооперации.

Вертикальные рыночные сети (vertical market networks) определены как специфичный для каждой отдельной отрасли канал поставок и дистрибуции, располагающийся вокруг «классической» производственной компании. Партнерские отношения в каналах прямых поставок или в каналах дистрибуции выстраиваются вокруг фокальной организации. Более сильные по сравнению с другими агентами сети позиции фокальной компании позволяют ей координировать деятельность по созданию ценности на конкретном рынке и контролировать ее.

Межрыночные сети (intermarket networks) по Р. Акролу в принципе сходны с японскими кейрецу, описанными в предыдущей лекции. Как мы говорили, кейрецу создавались вокруг мощного банка, который обеспечивал финансирование компаний группы и фактически исключал возможность их враждебного поглощения другими участниками рынка. Однако Р. Акрол считает, что межрыночные сети могут быть сгруппированы не только вокруг одной крупной финансовой структуры, но и на базе торгующей или производственной компании.

Сети возможностей (opportunity networks) представляют собой временные образования вокруг конкретного проекта для заказчика (потребителя). Это в

значительной степени совпадает с пониманием динамических сетей в определении Р. Майлза и Ч. Сноу. Р. Акрол полагает, что такая сеть специализируется на сборе информации о рынке и обеспечении этой информацией всех агентов сети. В центре такой структуры часто находится маркетинговая организация, которая ведет мониторинг потребностей заказчика и обеспечивает связь клиента с потенциально возможными поставщиками продуктов и услуг, ведет переговоры, координирует проекты, регулирует продуктовые стандарты и правила обмена между участниками сети. По сути, эта сеть призвана предоставить конечному потребителю все разнообразие продуктов и услуг, в которых он нуждается.

В. Зигерт и Л. Ланг решают еще одну проблему, не поставленную ни Хинтерхюбером – Левиным, ни Акролом, ни Майлзом – Сноу – проводят классификацию с точки зрения размера компаний – участников сети. Они выделяют три подхода к развитию сетевых организаций [Зигерт, Ланг, 1990].

- Крупные предприятия расширяются посредством создания внешних филиалов и совместных предприятий, передавая им часть своих компетенций, но удерживая за собой ключевые. Стратегическим лидером остается одно предприятие, при этом возникает экономическая и правовая зависимость других партнеров.

- Малые и средние фирмы, каждая из которых сконцентрирована на определенных компетенциях, могут предложить свои услуги крупным компаниям и стать элементом их сети. При этом они могут взаимодействовать с крупной корпорацией и как поставщики, и как партнеры иного рода.

- Сеть формируют малые и средние фирмы, используя при этом в качестве интегратора либо внутреннего, либо внешнего сетевого координатора (брокера).

Эта типология охватывает значительную часть известных из эмпирических наблюдений сетевых форм. Однако, на наш взгляд, существуют формы, которые в нее не вписываются. Кроме того, не все из указанных форм могут быть без колебаний отнесены к межфирменным сетям.

М. Кастельс и де Ман [Castells, de Man, 1996; 2004] предложили классификацию, в которой рассматриваются пять типов сетей, объединенных в три категории.

- **Квазиинтегрированные сети** (Quasi-integration networks) – преимущественно горизонтальные, основанные для усиления рыночной власти за счет объединения комплементарных ресурсов ограниченного числа организаций-участников.

- **Сети, ориентированные на спрос или сети поставок** (Supply and demand oriented networks), в том числе:

- **вертикальные сети поставщиков и производителей;**

- **сети для создания решения** (solution networks), которые формируются производителями комплементарных товаров и услуг с целью предоставления комплексного законченного решения, удовлетворяющего требованиям конкретного заказчика;

◦ **технологически-ориентированные сети** (technology oriented networks), которые, в свою очередь, делятся на две группы:

– *R&D сети*, которые создаются для разделения рисков и издержек при создании новых технологий;

– *сети стандартизации* в форме горизонтального и диагонального партнерства, целью которых служит развитие рынка и установление на нем доминирующей технологии в некоем продукте или услуге. Примером могут служить стандарты в телекоммуникационной отрасли (WAP Forum, Symbian coalition).

К. Мёллер и А. Раджала [Moller, Rajala, 2007] использовали маркетинговую логику создания ценности и выделили три вида деловых сетей.

• **Стабильные сети** (stable business nets) с устоявшейся системой создания ценности, хорошо известными компетенциями участников и четко прописанными бизнес-процессами. Они разделяются на две категории:

◦ **вертикальные сети спроса-поставок** (vertical demand– supply nets), выстроенные вдоль цепочки создания ценности (Dell, IKEA, Nike);

◦ **горизонтальные рыночные сети** (horizontal market nets), которые создаются с целью предложения конечным потребителям совместного продукта (объединения компаний в сфере услуг).

• **Обновляющиеся сети** (incremental business nets), которые тоже имеют довольно устойчивую систему создания ценности, однако участники сети имеют возможность вносить в нее изменения и тем самым улучшать ее. Они также разделены на две категории:

◦ **временные сети с единой целью** (temporal, goal-oriented nets), состоящие из фокальной фирмы и ее поставщиков, заказчиков, консультантов и поставщиков специализированных технологий (R&D проекты);

◦ **сети решений для конечного пользователя** (customer solution nets), формирующиеся из производителей с комплементарными ресурсами и компетенциями и действующих как проекты (в строительстве, производстве программного обеспечения).

• **«Зарождающиеся» сети** (emerging business nets), в которых создаются новые технологии, решения, концепции, сферы бизнеса путем радикальных прерывающих инноваций в масштабе всей системы – таких как коммерческий Интернет или геномная инженерия. В этих сетях чрезвычайно высок уровень неопределенности. Этот тип К. Мёллер и А. Раджала разделяют на три категории:

◦ **инновационные** — исследовательские сети в области науки и высоких технологий, объединяющие университеты, научно-исследовательские институты, департаменты НИОКР крупных корпораций;

◦ **сети доминирующего стандарта** — диагональные коалиции партнеров, разделяющих схожие взгляды на развитие той или иной технологии и стремящиеся еще на стадии разработки нового продукта сделать его доминирующим стандартом в отрасли (например, телекоммуникационные коалиции Symbian и Bluetooth);

◦ **сети бизнес-приложений** — формируются с целью создания коммерчески жизнеспособного бизнес-приложения, выходящего за рамки существующих общепринятых технологий.

Данная классификация нестандартна и довольно интересна, однако деление оказывается нечетким. Например, довольно трудно отличить сети бизнес-приложений от сетей доминирующего стандарта, а сети, отнесенные авторами к одному типу, могут оказаться либо полицентрическими, либо фокальными.

Й. Зюдов и А. Виланд [Sydow, Wiland, 1998] предлагают различать четыре группы межфирменных сетей на основе таких критериев, как **форма управления** (полицентрическая, равноправная, гетерархичная (Heterarchie)), степень доминирования, или **фокальность** (доминирование одного партнера или группы партнеров), **стабильность** (нестабильная или стабильная). Характеристики четырех групп выглядят следующим образом.

◦ **Проектные сети** (Projektnetzwerke) **фокальны и нестабильны**. Это одна из хорошо устоявшихся форм сотрудничества компаний в строительной отрасли; много примеров использования такой формы кооперации в производстве фильмов.

◦ **Стратегические сети** (Strategische Netzwerke) отличаются **высокой степенью доминирования одного партнера и стабильностью**; например – сети поставщиков, создаваемые крупными автопроизводителями.

◦ **Виртуальные предприятия** (Virtuelle Unternehmen) **полицентричны и нестабильны**; их довольно много в сфере информатики и консалтинга.

◦ **Сети – союзы** (Verbundnetzwerke) **полицентричны и стабильны**; они хорошо подходят для транспортных рынков (например, германские союзы перевозчиков (Verkehrsverbände)).

Таким образом, здесь выявляются значимые различия между фокальными и полицентрическими сетями. В фокальных сетях координация происходит в основном иерархическим способом через центрального партнера, как на стратегическом, так и на оперативном уровне. Для этого фокальный партнер использует планы и программы, на которые он оказывает сильное влияние. При выборе партнеров и размещении у них заказов фокальная фирма обычно применяет ценовые механизмы или переговоры. Задачи по координации принимает на себя сетевой брокер, который, как правило, **учреждается** фокальным партнером. В полицентрических сетях доминирующим инструментом координации на стратегическом уровне является согласование интересов сетевых партнеров, дополненное ценовыми механизмами/переговорами при выборе партнера. Координация и на стратегическом, и на оперативном уровне поддерживается координатором, который, как правило, **выделяется** из круга партнеров.

Опираясь на этот подход к классификации, группа германских ученых под руководством Ш. Кляйна описала пять основных типов сетей по совокупности нескольких критериев [Riemer, Gogolin, Klein, 2005], главными из которых были критерии Зюдова – Виланда. Мы также выделим пять типов межфирменных сетей,

используя совокупность следующих критериев: тип квазиинтеграции (вертикальная или горизонтальная); степень равноправности взаимоотношений (фокальная или полицентрическая сеть); стабильность группы; наличие или отсутствие внутренней конкуренции и барьеров входа в сеть; размер компаний-участников и характерные задачи, преследуемые посредством кооперирования ресурсов и компетенций (табл. 4.1).

Как видно из табл. 4.1, основные характеристики входящих в классификацию групп выглядят следующим образом:

- **стратегические альянсы** представляют собой форму горизонтальной квазиинтеграции, состоят, как правило, из крупных компаний и отличаются стабильностью, закрытостью и отсутствием внутренней конкуренции; они могут быть как фокальными, так и полицентрическими;

- **цепочки (сети) создания ценности** относятся к полицентрическим сетям, они стабильны, вход в такую сеть закрыт, а между участниками, среди которых могут быть компании разного размера, возможна конкуренция;

- **фокальные сети поставок** имеют много сходных черт с сетями создания ценности, однако эти два типа противоположны по степени равноправности взаимоотношений – фокальные сети поставок по определению характеризуются высокой степенью доминирования одного партнера;

- **динамические фокальные сети** отличаются от фокальных сетей поставок отсутствием стабильности, при наличии внутренней конкуренции и открытого входа в сеть для аутсайдеров, а также стремлением к увеличению совокупного размера сети;

- **виртуальные организации**, которые представляют собой наименее изученный тип межфирменных сетей, состоят из малых и средних фирм, кооперирующихся для взаимного обучения и достижения целей, непосильных для каждого из участников в силу их размера и ограниченности ресурсов. Одной из первостепенных задач при выборе данной структуры в качестве оптимальной альтернативы является достижение «виртуального размера», позволяющего такой полицентрической сети стать заметным игроком на отраслевом рынке.

Каждый из пяти типов довольно хорошо фиксируется при изучении межфирменных взаимодействий в реальной экономической жизни. Попытки описать свойства этих типов неоднократно предпринимались в ходе эмпирических исследований, описанных в зарубежной литературе последнего десятилетия, однако значительные расхождения в терминологии и получаемых результатах свидетельствуют об отсутствии в научной среде консенсуса относительно содержательных характеристик разных форм межфирменного взаимодействия. В то же время, несмотря на многосторонность и сложность исследуемого объекта, в ходе накопления эмпирических данных постепенно вырисовываются некие постоянные признаки каждого из выделенных типов.

Таблица 4.1

Основные типы межфирменных сетей

Критерий классификации	Стратегический альянс	Цепочка (сеть) создания ценности	Фокальная сеть поставок	Динамическая фокальная сеть	Виртуальная организация
Тип квази-интеграции	Горизонтальная (иногда с элементами вертикальной)	Вертикальная (м.б. с элементами горизонтальной)	Вертикальная	Вертикальная, горизонтальная	Вертикальная, горизонтальная
Соотношение степеней влияния	Фокальная (реже полицентрическая)	Полицентрическая	Фокальная	Фокальная	Полицентрическая
Стабильность группы	Стабильная	Стабильная	Стабильная	Динамичная	Динамичная
Внутренняя конкуренция	Как правило, отсутствует	Конкуренция возможна	По отношению к лидеру отсутствует, возможна между поставщиками	Конкуренция за участие в выполнении заказа	Конкуренция за участие в проекте
Вход в сеть	Закрыт	Закрыт	Закрыт	Открыт	Открыт или закрыт
Размер компаний	Как правило, крупные, но м.б. МСП	Крупные, и МСП	Один крупный игрок и МСП	Часто крупный игрок и МСП	МСП (малые и средние предприятия)
Задачи кооперации	Улучшение показателей, инновации, распределение риска	Улучшение деловых способностей	Улучшение деловых способностей	Рост, выбор наилучших услуг	Рост (достижение «виртуального размера»), обучение

Окончание табл. 4.1

Критерий классификации	Стратегический альянс	Цепочка (сеть) создания ценности	Фокальная сеть поставок	Динамическая фокальная сеть	Виртуальная организация
Варианты терминов, соответствующие данному типу сетей в научной литературе	Alliance Groups (Gomes-Casseres, 1994) Alliance Networks (Blecker, 1999) Strategic Networks (Sydow, 1992)	Value Creation Networks (Stengel, 1999) Value-Chain Partnerships (Sydow, 1992) Value-Chain Partnerships (Kanter, 1994) Value-Added Partnerships (Johnston, Lawrence, 1988)	Supplier Networks (Semlinger 1993) Buyer-Supplier Relationships (Brennan, Turnbull, 1999) Hierarchical-pyramidal Networks (Wildemann, 1997) Hub Firm (Sydow, 1992)	Dynamic Network (Miles, Snow, 1986) Value Web (Selz, Klein, 2001)	Virtual Organization (Mowshowitz, 1986; Davidow, Malone, 1993) Virtual Company (Goldman, Nagel, 1993) Virtual Factory (Upton, McAfee, 1996) Virtual Web (Francke, Hickmann, 1999)
Примеры действующих сетей	Авиаперевозки (Sky Team, Star Alliance Oneworld Alliance) Партнерства по разработке чипов	Highland Premium Alberta Beef Alliance	Автомобильная промышленность (Volkswagen, BMW и др.)	Nike Inc.	Virtuelle Fabrik Nordwestschweiz-Mittelland

Лекция 5

МЕЖФИРМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС

В лекции прослеживается история становления и развития стратегических альянсов, дается определение межфирменного стратегического альянса (МСА) как формы горизонтальной квазиинтеграции, отличительным признаком которой является сотрудничество конкурентов, действующих на одной и той же ступени цепочки создания ценности и объединяющих ресурсы для решения общих стратегических задач. На конкретных примерах рассматривается, как при создании стратегического альянса осуществляется комбинирование ресурсов и ключевых компетенций, которое обеспечивает достижение тех или иных общих целей (доступ на новые рынки, осуществление инноваций и создание новых продуктов и т. д.), как реализуется тенденция к выделению управленческого центра, концентрирующего в своей компетенции управленческие функции.

Введение

Исторически первой широко распространенной формой квазиинтеграции являются межфирменные стратегические альянсы (МСА). В конце прошлого века количество стратегических альянсов в мире росло ежегодно в среднем на 20–25 % и по своей динамике обгоняло слияния и поглощения [Barringer, Harrison, 2000; Give alliance their due, The McKinsey Quarterly, 2002]. В России заметный рост числа МСА пришелся на начало текущего десятилетия. По данным Ernst & Young, только с января 2002 г. по сентябрь 2003 г. российские компании заключили 520 альянсов.

Однако статистика по МСА с большой долей вероятности неточна (хотя общую тенденцию характеризует правильно). Это связано с тем, что юридическое понятие стратегического альянса отсутствует, а по поводу «экономического» понятия до сих пор идет интенсивная дискуссия. Межфирменный стратегический альянс как объект исследования присутствует в работах многих зарубежных и российских авторов (П. Дюссаж, В. Гарретт, Б. Гомеш-Кассерес, Р. Спекман, К. Эйзенхардт, С. Шунховен, Й. Доз, Г. Хамел, К. Прахалад, К. Харриган, Р. Кантер, Дж. Киллинг, М. Бобина, М. Грачев, А. Зобов, Е. Карпухина, Е. Слесарев, М. Смирнов, В. Третьяк и др.), но их определения МСА сильно различаются. Нередко МСА отождествляют с совместными предприятиями, франчайзинговыми соглашениями, консорциумами. Ряд авторов считает их одним из типов межорганизационных сетей, другие противопоставляют МСА сетям. Значительная доля терминологической путаницы связана еще и с тем, что термины «стратегический альянс» и «альянс» часто используются как взаимозаменяемые, хотя таковыми не являются.

Наша позиция определена в предыдущей лекции – мы будем рассматривать МСА как форму горизонтальной квазиинтеграции и относить его к одному из типов межфирменных сетей. Тем не менее остановимся на некоторых определениях, не совпадающих с нашим мнением, чтобы видеть спектр подходов, и только потом,

опираясь на данное нами определение, рассмотрим на некоторых примерах, как эта форма работает на практике.

Основная часть

Межфирменный стратегический альянс: многообразие подходов

Наиболее общее определение альянса основывается на рассмотрении его как некоего процесса хозяйственной деятельности: «...альянс отражает процесс, в котором каждый из партнеров сознательно изменяет ведение своего бизнеса... способствуя улучшению результатов деятельности» [Frankel, Schmitz, Frayer, 1996. P. 48]. Р. Кантер, которая немало сделала для развития исследований стратегических альянсов, пишет: «...деловые союзы^[51] – это нечто большее, чем просто сделка. Это связь между ранее независимыми организациями, которая может облекаться в множество форм и обладает потенциалом для дополнительного сотрудничества»^[52]. Известное определение Б. Гомеш-Кассереса гласит: «Альянс – это организационная структура, призванная управлять неполными контрактами между автономными фирмами, в рамках которой каждая из фирм обладает ограниченным контролем»^[53]. Такие определения, однако, мало что дают для понимания специфики МСА. По этому признаку к альянсам (от английского alliance – «союз») может быть отнесено множество самых различных организационных форм. Поэтому в любой работе, посвященной «альянсам компаний», надо прежде всего смотреть определение, которое дает автор. Иногда обнаруживается, что речь идет не об особой форме межорганизационного взаимодействия, а о любых кооперативных отношениях.

При обращении к работам, посвященным «стратегическим альянсам», ситуация выглядит в чем-то проще, а в чем-то сложнее. Название в этом случае говорит о наличии долгосрочных стратегических задач – и тогда, казалось бы, мы точно знаем, о чем идет речь. Однако, во-первых, нередко те формы, которые сами компании называют стратегическими альянсами, предполагают взаимное участие в собственности – а мы уже говорили, что к межфирменным сетям в чистом виде можно отнести только те структуры, которые создаются на основе договоров, не предполагающих трансфера собственности. Во-вторых, если мы вспомним, что в основе любой сети компаний лежит отношенческий контракт с неопределенным сроком действия и есть некая единая стратегическая цель, то и любую из сетей можно рассматривать как «стратегический союз». Таким образом, даже термин «межфирменный стратегический альянс» можно употреблять в разных значениях. Посмотрим, насколько различны подходы, на примере некоторых публикаций.

А. Андресен, А. Бергман и Л. Аллен, ссылаясь на определение Дж. К. Джарилл о [Jarillo, 1988], ставят знак равенства между альянсом и стратегической сетью. «Стратегические сети – это альянсы между фирмами, специально созданные с компанией, группой компаний, публичным агентством, какой-либо другой организацией или индивидом, чтобы помочь в достижении их целей посредством снабжения необходимыми ресурсами, такими как информация, технологии, рынки или знания»

[Andresen, Bergman, Hall?n, 2003]. Таким образом, мы видим определение МСА, не учитывающее различий между формами сетевого и несетевого взаимодействия. Это запутывает ситуацию и уводит нас от понимания того, что для межфирменных стратегических альянсов согласно эмпирическим данным характерно совпадение только некоторых целей контрагентов и чаще всего только на определенный отрезок времени. При этом партнеры по альянсу зачастую остаются конкурентами во всех сферах деятельности, не касающихся совместно преследуемой цели.

Немало и таких определений, в которых противопоставляются понятия «альянс» и «сеть». Этому мнению придерживаются, например, Р. Осборн, Дж. Хагедорн, Дж. Чайлд, Д. Фолкнер и др. [Osborn, Hagedoorn, 1997; Child, Faulkner, Tallman, 2005], а также многие известные консалтинговые компании^[54]. Среди российских авторов такой подход также не редкость. М. Зобов подчеркивает: «При общем интеграционном базисе сетей и стратегических альянсов, это хотя идеологически близкие, но разные модели межфирменной интеграции». Он предлагает относить к стратегическим альянсам «кооперационные альянсы», «проектные альянсы» и «холдинговоподобные альянсы», которые реализуются в самых разных организационно-правовых формах – в виде «соглашений о стратегическом партнерстве», совместных предприятий, консорциумов, дочерних компаний с равным соотношением компаний-партнеров в акционерном капитале «проектного альянса», финансово-промышленных групп, по своей модели приближающихся к классическому холдингу [Зобов, 2009]. В. Третьяк обосновывает различие между альянсом и сетевым объединением следующим образом: «Альянсы представляют собой временное объединение активов юридически независимых компаний для решения конкретной проблемы; для сетевых объединений характерно долгосрочное межфирменное сотрудничество на основе системы взаимовыгодных контрактов» [Третьяк, 2005]. Как будет показано чуть ниже, это разграничение не вписывается в существующую практику создания альянсов. В частности, сложившиеся в настоящее время авиационные альянсы трудно признать краткосрочным сотрудничеством с целью решения одной конкретной проблемы, поскольку они представляют собой вариант долгосрочного межфирменного сотрудничества.

М. Смирнов предлагает рассматривать в рамках термина «стратегический альянс» структуры управления, опосредующие горизонтальные кооперативные отношения. В то же время он ставит знак равенства между стратегическим альянсом и всем спектром гибридных структур: «стратегические альянсы представляют собой разнообразные формы смешанных (гибридных) структур управления, опосредующих кооперативные взаимодействия. Последние предполагают одновременно и совместную деятельность (т. е. тесную координацию), и поддержание автономности участников этой деятельности. Соответственно, согласно анализу экономической организации с точки зрения теории трансакционных издержек, существуют две альтернативы – иерархическая и рыночная структуры управления» [Смирнов, 2003. С. 67–69].

Мы уже говорили, что имеет смысл все-таки отказаться от расширительной трактовки и рассматривать межфирменный стратегический альянс не как гибридную структуру любого вида, а как форму горизонтальной квазиинтеграции, отвечающую определенному набору критериев (табл. 4.1). Создание конкретного МСА не исключает кооперативных взаимодействий «по вертикали» (так же как механизм МК «Сеть» не исключает других механизмов координации), но прежде всего предполагает установление *горизонтальных* кооперативных межфирменных взаимосвязей. Это взаимоотношения фирм, которые находятся на одной ступени цепочки создания стоимости, чаще всего являются конкурентами, но объединяют ресурсы для достижения конкретной цели, слишком сложной для каждого участника в отдельности. Становясь членом того или иного стратегического альянса, компания не теряет своей независимости в юридическом отношении^[55], поскольку эта форма взаимодействия не подразумевает образования юридического лица и каждый волен выйти из альянса в любое время.

Одно из наиболее полных определений, следующих такой трактовке, было дано К. Римером, М. Гоголеном и Ш. Кляйном. Они считают стратегический альянс «кооперацией независимых, преимущественно крупных компаний, которые являются конкурентами, действующими на одной и той же ступени цепочки создания стоимости» [Rierner, Gogolin, Hein, 2005. P. 35]. Целью такой горизонтальной кооперации для компаний является улучшение своей позиции по сравнению с конкурентами, оставшимися за пределами сети. Фирмы сотрудничают с целью получить синергетический эффект, доступ на более широкий рынок, улучшив, таким образом, свое положение на нем. Задачи могут быть разными – распределение инвестиционных рисков, осуществление инноваций и создание новых продуктов, совместное использование технологий (например, крупные европейские UMTS-партнерства^[56]), расширение портфеля товаров и услуг за счет их соединения (например, крупные альянсы авиаперевозчиков). То есть стратегические альянсы могут создаваться как из соображений «ресурсного» характера, так и из соображений снижения транзакционных издержек.

МСА присуща высокая степень стабильности. Это означает, что внутренняя конкуренция в значительной степени ограничена. До определенной степени существующие примеры альянсов оказываются полицентричными, но характерным следует считать скорее наличие асимметрии, обусловленной разницей в размерах и рыночных долях его участников. Обычно в стратегическом альянсе ощущается преобладающее влияние одной или двух компаний. Кроме того, МСА часто обладает центральной управляющей единицей, которая обеспечивает фокальную координацию.

Отсюда ***под стратегическим межфирменным альянсом*** мы понимаем ***одну из форм горизонтальной квазиинтеграции, отличительным признаком которой является сотрудничество конкурентов, действующих на одной и той же***

ступени цепочки создания стоимости и объединяющих ресурсы для решения общих стратегических задач.

Поскольку МСА – это сотрудничество конкурентов. Нормой для такой формы взаимосвязей является «отсутствие каких-либо изменений внутри компании, направленных на упрощение взаимоотношений с контрагентом» [Сергиенко, 2004. С. 52]. Иными словами, участники альянсов не склонны к существенному инвестированию в развитие взаимоотношений как специфических активов. Стратегический альянс, как мы уже отметили, является сетью закрытого типа, поскольку специфическое сочетание партнеров выступает одним из главных конкурентных преимуществ. Стратегические альянсы могут обусловить глубокие изменения в структуре отраслевого рынка, что приводит, в свою очередь, к возникновению конкуренции между альянсами. Б. Гомеш-Кассерес говорит в этой связи о конкуренции «группа против группы» – «group-versusgroup» [Gomes-Casseres, 1994].

Если попытаться определить место стратегических альянсов среди других форм организации межфирменного взаимодействия, то следует сказать, что двусторонний альянс занимает промежуточное положение. Он, безусловно, является формой квазиинтеграции, но при этом не каждый двусторонний альянс может быть отнесен к примерам сетевого взаимодействия^[57] – хотя в том случае, когда альянс создается двумя компаниями, каждая из которых имеет собственную стратегическую сеть, он является, по сути, взаимодействием не двух иерархических структур, а двух сетей. Будучи успешным, двусторонний альянс с участием хотя бы одной крупной иерархической структуры тяготеет к преобразованию в традиционную форму интеграции. В то же время многосторонние альянсы представляют собой вариант сетевого межорганизационного взаимодействия. В целом усиление или ослабление тенденции к преобразованию МСА как формы квазиинтеграции в интегрированную структуру «традиционного» типа находится в сильной зависимости от свойств институциональной среды.

Межфирменные стратегические альянсы в современном бизнесе

Поскольку в разных отраслях величина транзакционных издержек различна при одинаковых макроэкономических предпосылках, на выбор формы координации значительное влияние оказывает отраслевая специфика. Поэтому следует учитывать отраслевой аспект при объяснении выбора того или иного вида межорганизационного взаимодействия. Косвенно правильность такого подхода подтверждается тем, что МСА не распределены равномерно по разным отраслям, а создавались преимущественно в таких отраслях, как авиаперевозки, фармацевтическая промышленность, информационные и коммуникационные технологии [Hagedoorn, van Kranenburg, 2003].

В высокотехнологичных отраслях особое значение имеет возможность соединять усилия при проведении НИОКР. Примеров МСА, где именно эта цель является основной, довольно много (например, альянс Web TV Microsoft и Sematech в организации и проведении исследований в области полупроводниковых технологий или

стратегический альянс Compaq Computer и Intel с целью разработки 100-мегабитного ethernet оборудования). Если рассмотреть ситуацию в более общем виде, то в сфере ИКТ огромным стимулом для образования МСА является обмен знаниями [Mowery, Oxley, Silverman, 1996; Muthusamy, White, 2005; Parise, Henderson, 2001]. Подробнее об этом – в приложении 5.2.

Следует особо отметить, что не прослеживаются принципиальных различий между стратегическими альянсами в «традиционном» и «электронном» бизнесе, о чем свидетельствуют многочисленные эмпирические исследования последнего десятилетия, проведенные за рубежом.

М. Букенен-Оливер и А. Янг исследовали брэндовый альянс между неравными партнерами и попытались показать, каковы стратегия и динамика развития партнеров, существенно различающихся с точки зрения размера и опыта работы в отрасли, и как они совместно работают в рамках МСА, осуществляющего свою деятельность через Интернет [Buchanan-Oliver, Young, 2003]. Ключевыми результатами предпринятого ими исследования стали следующие выводы:

1) идея «стратегического партнерства» предшествовала ко-брендинговым действиям и налаживанию связей;

2) фундаментальные стратегии, положенные в основу кобрендинговых действий, уже были разработаны в рамках обычной «онлайн» деятельности компаний и лишь затем распространены на сферу взаимодействия через Интернет; при этом ключевые компоненты стратегий не претерпели существенных изменений;

3) каждый раз взаимосвязи, сетевое взаимодействие и преимущества, связанные с наличием бренда, были предметом устремлений компании меньшего размера, в то время как для крупной компании наибольший интерес представляла добавленная ценность.

М. Букенен-Оливер и А. Янг продемонстрировали важность и обоюдную выгоду стратегических альянсов, создающих добавленную ценность, показав, как относительно небольшая компания может и стимулировать совместное развитие бренда, и служить источником добавленной ценности для более крупной и устойчивой на рынке компании-партнера. Их исследование прямо свидетельствует в пользу мнения о том, что рыночная сила партнеров *имеет значение* для дальнейшего взаимодействия в рамках МСА, и альянс между партнерами, сильно различающимися по этому показателю, оказывается неравноправным. Либо отношения зависимости распространяются на новую сферу, либо такая зависимость возникает вследствие того, что более слабый партнер, заинтересованный в совместном использовании бренда как нематериального актива, добровольно делегирует часть своих прав обладателю этого актива.

Возникает вопрос, какими факторами будет определяться выбор альянса в качестве предпочтительной альтернативы. Отвечая на этот вопрос относительно альянсов в информационно-коммуникационной отрасли, З. Вальтер [Walter, 2002]

предлагает три рабочие модели структурирования альянсов. На выборке из 101 стратегического альянса в ИКТ-отрасли удалось выделить пять факторов, имеющих заметное влияние:

- 1) существование у партнеров специфичных для альянса инвестиций;
- 2) число функциональных областей, охваченных альянсом;
- 3) ограниченность сроков существования альянса,
- 4) тип ресурсов, предоставляемых каждым из партнеров;
- 5) степень определенности задач альянса.

Эти факторы, будучи использованы в одной интегрированной модели, оказываются достаточно хорошо пригодными для описания причин создания альянсов.

Говоря о недостатках стратегических альянсов, следует отметить, что эффективная координация деятельности крупных самостоятельных компаний является сложной задачей (учитывая различную их мотивацию и порой противоречащие друг другу цели). Будучи в значительной степени независимыми, партнеры в состоянии принимать решения, неоптимальные в плане интересов стратегического альянса в целом (особенно, если они параллельно состоят в других альянсах со схожими целями). Его участники постоянно вынуждены находить формы разрешения противоречий между задачами, стоящими перед стратегическим альянсом в целом и отдельными его партнерами. Мы уже говорили в одной из первых лекций, что около половины стратегических альянсов не дают ожидаемой отдачи, а их участники бывают крайне разочарованы результатами. В то же время есть отрасли, где создание стратегических альянсов приносит значительные выгоды.

Одной из таких отраслей являются авиаперевозки. По словам Й. Вебера (компания Lufthansa), в результате нарастающей глобализации уже к началу 90-х годов авиаперевозчики столкнулись с необходимостью представить на рынок сетевые предложения, оказавшиеся не под силу даже крупным компаниям. Те авиаперевозчики, которые ответили на этот вызов, образовав стратегические альянсы, существенно выиграли по сравнению с конкурентами – «одиночками». Например, когда в 1996 году образовался альянс SAS и Lufthansa, обе компании очень быстро интегрировали системы движения багажа и регистрации билетов в аэропортах, ввели программы зачета накопленных пассажиром миль на рейсах каждого из перевозчиков, сделали рейсы взаимодополняющими, создав удобства при планировании дальних полетов с пересадками в разных странах. Было устранено дублирование многих функций, особенно при совместном использовании площадей в аэропортах. В итоге на маршрутах между Германией и Скандинавией SAS и Lufthansa оставались практически монополистами до 2002 г.

Еще одной отраслевой особенностью является повышенное внимание правительств к участию иностранного капитала в капитале национальных авиакомпаний. Слияния в отрасли во многих странах либо запрещены законом, либо подпадают под жесткое государственное регулирование. Стратегические альянсы дают

возможность соединить ресурсы **без финансового слияния или переплетения партнеров**, приспособлять продукты и процессы к политическим и культурным различиям регионов и предлагать интегрированный и постоянно обновляемый продукт, способный удовлетворить разные запросы потребителей к размерам сети, скорости трансфера, качеству услуг и признанию статуса клиента. Кроме того, в авиаперевозках существует проблема пересечения границ и разрешения на пользование воздушными коридорами, что также иногда оказывается неразрешимым без совместной работы компаний разных стран.

Этим объясняется тот факт, что на сегодняшний день в мире действуют несколько крупных авиационных альянсов, среди которых лидируют Star Alliance, Sky Team и Oneworld (табл. 5.1).

С точки зрения географии рейсов авиационные альянсы делятся на **региональные** и **глобальные**. Примером регионального является альянс между Malaysian Airlines и Thai Airways на основе code-sharing по маршрутам между Малазией и Тайландом. Другой пример – альянс British Airways с SN Brussels Airlines, заключенный в 2003 г. для осуществления полетов из Великобритании в Брюссель.

При образовании региональных альянсов часто заключаются франчайзинговые соглашения между более крупным перевозчиком и региональным оператором, который принимает логотип, корпоративные цвета, соответствующий уровень сервиса и обычно осуществляет авиаперевозки под кодом крупной авиалинии.

Что касается глобальных альянсов, то здесь главной целью является получение рыночных преимуществ от масштаба, экономия издержек благодаря синергии между сетями авиакомпаний, действующих на географически обособленных рынках. Глобальные альянсы, как правило, включают соглашения codesharing по достаточно большому количеству рейсов, состыковку их расписания, общие офисы продажи билетов, а также совместные программы для часто летающих пассажиров.

Как правило, для вступления в глобальный альянс от авиакомпаний требуется наличие собственного терминала в аэропорту базирования, в котором авиаперевозчик сможет обеспечить требуемый в рамках глобального альянса уровень сервиса для пассажиров и грузополучателей, рейсов авиакомпаний – участников альянса [Скрыльникова, 2007].

Таблица 5.1

Основные показатели трех крупнейших авиационных альянсов Star Alliance, Sky Team и Oneworld (декабрь 2007 г.)

	Star Alliance	Sky Team	Oneworld	Другие авиа-перевозчики
Пассажи-рооборот за год	433,4 млн чел.	375,6 млн чел.	288,5 млн чел.	489 млн чел.
Количество направлений	975	841	664	
Рыночная доля	29,3%	20,6%	23,2%	26,9%
Участники	(JP) Adria Airways (AC) Air Canada (CA) Air China (NZ) Air New Zealand (AP) Air One (NH) ANA (OZ) Asiana Airlines (OS) Austrian Airlines (KF) Blue1 (BD) BMI (OU) Croatia Airlines (MS) Egypt-Air (LO) LOT Polish Airlines (LH) Lufthansa (SK) SAS	(SU) Aeroflot (AM) Aero-méxico (UX) Air Europa (AF) Air France (AZ) Alitalia (CZ) China Southern (CO) Continental (switching to Star Alliance) [2] (CM) Copa Airlines (OK) Czech Airlines (DL) Delta — Northwest (Merged) (KQ) Kenya Airways (KL) KLM	(AA) American Airlines (BA) British Airways (CX) Cathay Pacific (AY) Finnair (IB) Iberia (JL) Japan Airlines (LA) LAN (MA) Malév (QF) Qantas (RJ) Royal Jordanian	(AB) Air Berlin (AI) Air India (joining Star Alliance) (AS) Alaska Airlines (MU) China Eastern Airlines (U2) Easyjet (EK) Emirates Airline (EY) Etihad Airlines (G3) GOL Airlines (FR) Ryanair (WN) Southwest Airlines и др.

Окончание табл. 5.1

	Star Alliance	Sky Team	Oneworld	Другие авиа-перевозчики
	(FM) Shanghai Airlines (SQ) Singapore Airlines (SA) South African Airways (JK) Spanair (LX) Swiss International Air Lines (TP) TAP Portugal (TG) Thai Airways International (TK) Turkish Airlines (UA) United Airlines (US) US Airways	(KE) Korean Air		

Рассмотрим более подробно крупнейший из стратегических альянсов в авиаперевозках – Star Alliance, созданный в мае 1997 г. В него вошли компании Lufthansa, Thai Airways International, United Airlines, Air Canada, SAS Scandinavian Airlines и VARIG Brazil^[58]. Затем к альянсу постепенно присоединились Air New Zealand-Ansett Group (Air New Zealand и Ansett Australia), All Nippon Airways (ANA), Austrian Airlines Group (включая Lauda Air и Tyrolean), Mexicana Airlines, Singapore Airlines, British Midland (BMI), US Airways, LOT Polish Airlines, Spanair, ASIANA и др. В итоге, если в 1997 г. сеть альянса включала 508 аэропортов в 106 странах мира, то на конец 2002 г. – уже 729 аэропортов в 124 странах мира [Weltnetzwerk, 2002. P. 3]. В 2005 г. количество сотрудников составляло более 320 000 человек; совместный объем перевозок альянса превышал 300 млн пассажиров в год, а к 2007 г. достиг 433,4 млн. Альянс предлагает полеты 24 компаний в 916 аэропортов 160 стран^[59].

Успешному развитию Star Alliance, по мнению его участников, способствовал тот факт, что ни одна из компаний не проявляла явного стремления к доминированию за счет партнеров. Скорее сотрудничество строилось на взаимном уважении, сохранении индивидуальности и взаимного признания интересов сторон. При этом по целому ряду позиций участники МСА оставались конкурентами – это один из главных признаков данной формы взаимодействия. Второй существенный признак – использование взаимодополняющих ресурсов и ключевых компетенций. Одним из наиболее важных преимуществ, полученных всеми участниками альянса, является возможность сетевого взаимодействия через «хабы» – крупные транспортные узлы, каждый из которых до создания альянса находился в сфере влияния только одной из компаний. В настоящее время каждый из этих узлов используется всей сетью альянса, причем сильные стороны, связанные со знанием региональных особенностей, становятся общим

конкурентным преимуществом всех участников. На рис. 5.1 схематично показаны преимущества такого взаимодействия по сравнению с традиционными перевозками – резко возрастает количество направлений, увеличивается частота перелетов, становится возможной более полная загрузка рейсов^[60] и, как следствие, растет привлекательность предложений по цене^[61].

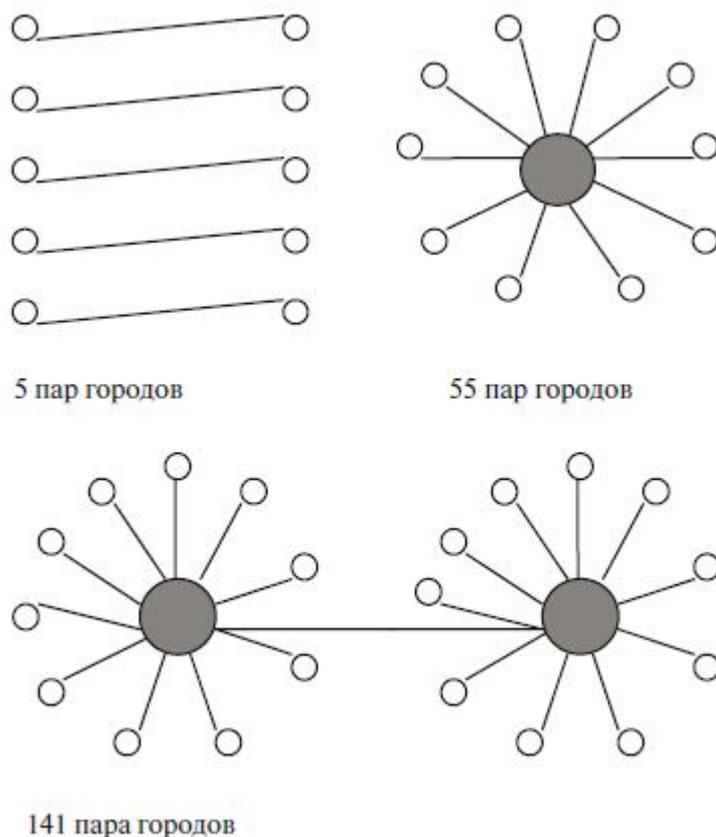


Рис. 5.1. Преимущества сетевых авиаперевозок с использованием крупных транспортных узлов

Хабы компании United Airlines в Чикаго, Денвере, Сан-Франциско, Лос-Анджелесе и Вашингтоне обслуживают крупнейший в мире американский рынок авиаперевозок. Хабы Air Canada в Монреале, Торонто и Ванкувере – канадский рынок, хабы VARIG (Рио-де-Жанейро и Сан-Пауло) и Mexicana Airlines (Мехико) – Южную и Центральную Америку. Транспортные узлы Lutthansa во Франкфурте и Мюнхене связывают центр Европы с важнейшими направлениями мира, компания SAS (хабы в Копенгагене, Осло и Стокгольме) является лидером перевозок в Скандинавии, Austrian Airlines Group (хаб в Вене) имеет значительные преимущества в альпийском регионе и Восточной Европе; базой British Midland (BMI) является крупнейший в Европе аэропорт Хитроу, который обеспечивает этой компании позиции главного перевозчика на Британских островах. Азиатское направление обслуживают три участника альянса: ANA (хабы в Токио и Осаке), Thai (хаб в Бангкоке) и Singapore Airlines (хаб в Сингапуре), а Air New Zealand Group (транспортный узел в Окленде) относится к лидерам рынка в

тихоокеанском регионе. Кроме того, каждый из партнеров, наряду со своим знанием региональных особенностей, предоставил в пользу альянса систему партнерств с небольшими региональными перевозчиками. Таким образом, общая сеть оказывается чрезвычайно разветвленной, и пассажир, летящий, например, из небольшого европейского города в небольшой японский, получает один билет и не имеет проблем с переменной транспортных средств. Возможность перевозки из начального пункта в конечный «по одному билету» становится одним из важнейших конкурентных преимуществ альянса. Чем больше разветвляется сеть, тем разнообразнее возможности перелетов и, следовательно, тем привлекательнее становится предложение альянса на рынке. Существуют, например, «кругосветные билеты» (Round The World Tickets), по которым клиент может в течение календарного года облететь все пять континентов.

Как мы уже говорили, создание конкретного МСА предполагает прежде всего установление *горизонтальных* кооперативных межфирменных взаимосвязей, но не исключает кооперативных взаимодействий «по вертикали» (авиаперевозчики часто устанавливают долгосрочные партнерские отношения с сетями отелей или службами такси). Ярким примером является взаимодействие авиакомпании Lufthansa – одного из ведущих участников Star Alliance – с Мюнхенским аэропортом. Они объединили свои финансовые возможности, а также компетенции сотрудников для создания нового терминала, который обеспечил авиакомпании доступ к редкому ресурсу и увеличил барьеры входа для других авиакомпаний, в него не входящих. Аэропорт получил выгоды в виде наличия постоянного клиента и, как следствие, снижения неопределенности и финансового риска.

Отметим также один примечательный факт, касающийся эволюции Star Alliance. Первоначально работа этого стратегического альянса была основана на концепции рабочих групп и смешанных комитетов. Деятельность координировалась через три деловых центра в Бангкоке, Франкфурте и Лос-Анджелесе. По истечении некоторого времени компании, входящие в альянс, создали собственное общество Star Alliance Gesellschaft со штаб-квартирой во Франкфурте. Менеджмент альянса в связи с этим заявил, что бурное развитие сети и рост интенсивности перевозок сопряжены с постоянным усложнением всех сфер управленческой деятельности, в особенности сектора ИКТ. Теперь штаб-квартира во Франкфурте, где работает около 60 сотрудников, стала управленческим центром альянса, разрабатывающим в контакте с авиаперевозчиками новый продукт для глобального рынка^[62]. Основные точки приложения сил управленческого центра – развитие сети и коммерческих продаж, маркетинговая деятельность, разработка новых продуктов и услуг, а также совершенствование внутренних для альянса процессов. Таким образом, на примере конкретного межфирменного стратегического альянса мы видим, что в сетевом взаимодействии существует тенденция к выделению центра, концентрирующего в своей компетенции управленческие функции. В дальнейшем мы покажем, что та же самая тенденция наблюдается и в развитии других видов межфирменных сетей.

Итак, на примере авиаперевозок мы показали, что межфирменный стратегический альянс позволяет получить целый ряд выгод. В частности, можно обеспечить конкурентное преимущество на рынке за счет эффекта от масштаба и разнообразия. Вступив в альянс, компании могут предложить пассажирам более широкую географию полетов, объединив свои сети. Возможность крупного альянса предложить практически любые направления полетов позволяет снизить риск «ухода» клиентов, исключив для лояльных клиентов необходимость обращаться за недостающими направлениями к другим авиаперевозчикам. Появляется возможность корректировать расписание так, чтобы оно было удобным для пассажиров, при необходимости увеличивать частоту полетов или снижать цены. Конкурентным преимуществом альянсов можно считать и возможность гарантировать одинаковый уровень сервиса по всему миру независимо от того, какую авиалинию (участницу данного альянса) выберет пассажир для путешествия.

Что касается сокращения издержек при наращивании масштабов, то специалисты отмечают, что реально снижение издержек наблюдается, когда у авиакомпании увеличивается количество доступных воздушных средств от 2–3 до 15–20 единиц. Дальнейшее увеличение не приводит к снижению издержек. Таким образом, скорее увеличение рыночной власти стимулирует создание альянсов, чем уменьшение издержек. Только потом, с укреплением позиций на рынке, увеличивается частота полетов и пассажирооборот. Что впоследствии может привести к снижению издержек, например, за счет перехода на более вместительные воздушные средства или более интенсивного использования терминалов, офисов продаж и т. д.

Иногда вступлением в МСА можно обойти некоторые административные барьеры, связанные с различиями в регулировании во многих странах. Кроме того, появляется стратегически важный ресурс – воздушное пространство, но возникает и риск, связанный со снижением национальной безопасности в связи с доступностью воздушного пространства для других стран.

Множество примеров из истории современных МСА говорит о равноправности альтернатив «традиционной» интеграции и квазиинтеграции. Можно упомянуть, в частности, конфликт между акционерами компании «Вымпелком», произошедший в 2005–2006 годах. Предметом конфликта между крупнейшим зарубежным акционером «Вымпелкома» (норвежским холдингом Telenor, контролирующим 26,6 % акций «Вымпелкома») и компанией Altime (дочерней телекоммуникационной компании «Альфа-груп», владеющей 32,9 % акций оператора), стал выход «Вымпелкома» на рынок Украины путем поглощения сотовой компании «Украинские радиосистемы» (УРС). Представители Telenor предложили руководству «Вымпелкома» отказаться от сделки по приобретению УРС в пользу соглашения о взаимодействии с крупным сотовым оператором на Украине. «Telenor полагает, что стратегический альянс между «Вымпелкомом» и одним из существующих украинских сотовых операторов –

оптимальный вариант выхода на украинский рынок», – определил позицию холдинга исполнительный вице-президент Telenor Ян Тегесен^[63].

Таким образом, одна и та же компания для открытия новых рыночных возможностей может одновременно использовать и квазиинтеграцию (в данном случае, в форме стратегического альянса), и собственно интеграцию в классическом виде. Это не единичный случай, а закономерность, которая прослеживается в разных отраслях и для разных компаний. Отсюда очевидно, что каждый из способов имеет свои преимущества в зависимости от конкретной ситуации.

Заключение

Мы рассмотрели особенности межфирменного стратегического альянса. Отметив дискуссионность и нерешенность многих вопросов становления и развития МСА, отсутствие единого определения и общей концепции, мы определили межфирменный стратегический альянс как форму горизонтальной квазиинтеграции, отличительным признаком которой является сотрудничество конкурентов, действующих на одной и той же ступени цепочки создания ценности и объединяющих ресурсы для решения общих стратегических задач. Это стабильная межфирменная сеть закрытого типа, внутри которой, как правило, отсутствует конкуренция.

Обычно МСА создаются на основе функциональных соглашений. Например, по совместным научно-исследовательским и опытно-конструкторским разработкам, развитию производства, совершенствованию продукции, для продвижения ее на рынок. В рамках МСА осуществляется совместная координация стратегического планирования, единая маркетинговая и сбытовая политика, что способствует построению долгосрочного партнерства с выгодой для каждого участника.

На примере стратегического альянса в отрасли авиаперевозок мы показали, как реализуется тенденция к выделению управленческого центра, концентрирующего в своей компетенции управленческие функции, и отметили, что усиление или ослабление тенденции к преобразованию альянса как формы квазиинтеграции в интегрированную структуру «традиционного» типа находится в сильной зависимости от свойств институциональной среды. В свою очередь, возникновение и функционирование межфирменных стратегических альянсов может обусловить глубокие изменения в структуре отраслевого рынка, когда конкуренция «фирма против фирмы» уступает место конкуренции «группа против группы».

Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре

1. Прочтите приложение 5.1. Подберите дополнительные материалы по истории авиационного альянса AiRUnion. Как вы считаете, являлся ли AiRUnion межфирменным стратегическим альянсом, отвечающим предложенному в лекции набору критериев? Почему AiRUnion прекратил свое существование?

2. Найдите в статьях, вышедших не раньше 2005 г., два **РАЗНЫХ** определения межфирменного стратегического альянса. В чем различие между этими определениями? Какое из них вы считаете более полезным для практического использования?

3. В Томске на XI Инновационном форуме Исак Фрумин, научный руководитель Института развития образования ГУ ВШЭ, отметил, что сейчас главная тенденция в мировом образовательном пространстве – переход от увлечения слияниями к увлечению стратегическими альянсами. «Однако от объединения сильных, – сказал Исак Фрумин, – могут пострадать все участники объединения» (Независимая газета, 12 ноября 2008 г.). В качестве примера И. Фрумин привел слияние двух манчестерских университетов, которые после этого, по оценкам экспертов, только потеряли в своем статусе. Зато слияние слабых оказывается более успешным, чему служат подтверждением университеты Китая.

Сейчас Высшая школа экономики на примере томских университетов готовит модель стратегического альянса, которую могли бы взять на вооружение федеральные власти. Как вы считаете, являются ли стратегические альянсы университетов перспективной организационной формой? Можно ли их назвать межорганизационными сетями?

Рекомендуемая литература

Бобина М. А. Стратегические межфирменные альянсы // Вопросы экономики. 2002. № 4.

Бобина М.А. Стратегические межфирменные альянсы в глобальной экономике // МЭМО. 2001. № 11.

Бобина М.А., Грачев М.В. Международный бизнес. Стратегия альянсов. М.: Дело, 2006.

Гарретт Б., Дюссаж П. Стратегические альянсы / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002.

Зобов А.М. Особенности и эволюция стратегических альянсов российских компаний // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. М.: ИД ГУ ВШЭ, 2009.

Карпухина Е.А. Международные стратегические альянсы. Опыт исследования. М.: Дело и Сервис, 2004.

Слесарев Е.С. Воздействие международных альянсов на процесс создания организационного знания // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 4.

Смирнов М.В. Стратегические альянсы: подходы к проблеме выбора структуры управления // Вестник СПбГУ. Серия «Экономика». Вып. 5. 2003. № 2.

Скрыльникова Н.Н. Рынок гражданской авиации в России: формальные и неформальные взаимодействия акторов // Экономическая социология. 2007. Т. 8. № 5.

Третьяк В.П. Кластеры предприятий. М.: Август Борг, 2005.

Albers S., Koch B., Ruff C. Strategic Alliances Between Airlines and Airports – Theoretical Assessment and Practical Evidence // Journal of Air Transport Management. 2005. № 11.

Andresen E., Bergman A., Hallen L. Electronic Communication in Strategic Networks // Managing in Networks. Proceedings of the 19th Annual IMP Conference. September 2003, Lugano.

Bamberger G.E., Carlton D.W., Neumann L.R. An Empirical Investigation of the Competitive Effects of Domestic Airline Alliances // *Journal of Law and Economics*. 2004. Vol. 47 (April).

Barringer B.R., Harrison J.S. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships // *Journal of Management*. 2000. Vol. 26. No. 3.

Brueckner J.K. The Economics of International Codesharing: An Analysis of Airline Alliances // *International Journal of Industrial Organization*. 2001. Vol. 19.

Buchanan-Oliver M., Young A. Strategic Alliances or Co-Branded Relationships on the Internet – An Examination of a Partnership Between Two Companies, Unequal in Size // *Proceedings from The 19th Annual IMP Conference*. University of Lugano, 2003. IMP Group, BI Norwegian School of Management, 2003.

Child J., Faulkner D., Tallman S.B. Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures. N.Y.: Oxford University Press, 2005.

Colombo M.G. The choice of the form of strategic alliances: transaction cost and economics beyond // Paper prepared for the DRUID Conference on «Competencies, Governance and Entrepreneurship», Copenhagen, 1998.

Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B. Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Explanations in Entrepreneurial Firms // *Organization Science*. 1996. Vol. 7. No. 2.

Frankel R., Schmitz J., Frayer D. Formal Versus Informal Contracts: Achieving Alliance Success // *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 1996. Vol. 26. No. 3.

Gayle P.G. An Empirical Analysis of the Competitive Effects of the Delta/Continental/Northwest Code-Share Alliance // *Journal of Law and Economics*. 2008. Vol. 51 (November).

Gerybadze A. Strategic Alliance and Process eDesign. Berlin; New York: Walter de Gruyter Press, 1995.

Gomes-Casseres B. Group Versus Group: How Alliance Networks Compete // *Harvard Business Review*. 1994. Vol. 72. No. 4.

Gulati R. Alliances and Networks // *Strategic Management Journal*. 1998. Vol. 19. No. 4.

Hagedoorn J., van Kranenburg H. Grown Patterns in R&D Partnerships: An Exploratory Statistical Study // *International Journal of Industrial Organization*. 2003. Vol. 21.

Hamel G. Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances // *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12 (Winter Special Issue).

Jarillo J.C. On Strategic Networks // *Strategic Management Journal*. 1988. Vol. 9. No. 1.

Kang N.H., Sakai K. International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalization. OECD STI Working Paper. 2005. May.

KPMG Alliances. Alliances and Networks – Business Survival in Nineties. February, 2001.

Mowery D.C., Oxley J.E., Silverman B.S. Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer // Strategic Management Journal. 1996. Vol. 17. Special Issue: Knowledge and the Firm (Winter).

Muthusamy S.K., White M.A. Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View // Organization Studies. 2005. Vol. 26. No. 3.

Parise S., Henderson J.C. Knowledge resource exchange in strategic alliances // IBM Systems Journal. 2001. Vol. 40. No. 4.

Osborn R., Hagedoorn J. The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks // Academy of Management Journal. 1997. Vol. 40. No. 2.

Riemer K, Klein S., Gogolin M. Network Business Model Configuration – New Roles for Dynamic Network Arrangements // Challenges and Achievements in E-Business and E-Work / ed. by B. Stanford-Smith, E. Chiozza, M. Edin. Part 2. Amsterdam: IOS Press, 2002. P. 892–899.

Trott P. Innovation Management and New Product Development. 4th ed. Pearson Education Ltd, 2008. Chapter 7. Strategic Alliances and Networks.

Walter S. The Structuring of Strategic Alliances in the ICT-Industry. MA-Thesis. Universitat Bielefeld, Deutschland, 2002. <http://www.wuv.de/service/diplom/arbeit.php?arbeit=diplomarbeiten7026.html>

Приложения

Приложение 5.1

Авиационные альянсы в России

В 2001 г. в российской отрасли авиаперевозок был создан «Альянс четырех», позднее переименованный в «Открытое небо». Однако он довольно быстро распался из-за конфликтов интересов входящих в него авиакомпаний.

В 2004 г. по инициативе ОАО «Авиакомпания «Красноярские авиалинии»» («КрасЭйр») был образован авиационный альянс AiRUnion. В него вошли пять российских компаний («КрасЭйр», «Домодедовские авиалинии», «Омские авиалинии», «Самара» и «Сибавиатранс»), выступавших под единым брендом AiRUnion. Объявленной целью при создании альянса было объединение парка воздушных судов и маршрутных сетей участников, которое позволило бы существенно повысить эффективность и безопасность авиаперевозок и предложить пассажирам более широкий спектр услуг высокого уровня. Говоря о логике формирования альянса, генеральный директор «КрасЭйр» Б. Абрамович подчеркивал, что решение о вхождении той или иной авиакомпании в AiRUnion принимается исходя из взаимодополняемости маршрутных сетей: «Желающих вступить в наш альянс много,

однако для того, чтобы он эффективно работал, нужно, чтобы маршруты авиаперевозок дополняли друг друга, а не конкурировали». По его словам, AiRUnion принципиально неинтересны компании, чьи маршруты не имеют точек соприкосновения с остальными участниками альянса.

Несмотря на объявленные цели, AiRUnion оказался нацелен в первую очередь не на оптимальное использование ресурсов и соединение ключевых компетенций, а на достижение компанией «КрасЭйр» перераспределения активов в свою пользу и увода собственности из-под контроля государства. Сначала альянс показывал определенный прогресс. Общее количество полетов на чартерных и регулярных рейсах альянса за 2005 г. увеличилось почти на треть, что связано с появлением в едином расписании новых направлений. За восемь месяцев 2006 г. самолетами AiRUnion перевезено свыше 2300 тыс. человек, в том числе около 1800 тыс. пассажиров – на регулярных рейсах^[64].

Затем наступил спад, закончившийся полным фиаско альянса. Первые массовые задержки рейсов AiRUnion из-за нехватки финансирования и резкого роста цен на авиационное топливо произошли в августе 2008 года. Впоследствии все пять входящих в альянс авиакомпаний были признаны банкротами. Авиационный альянс AiRUnion прекратил свое существование.

Приложение 5.2

Обучение и обмен знаниями в стратегических альянсах^[65]

В статье «Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View» [Muthusamy, White, 2005] рассматриваются следующие предположения: чем выше уровень доверия между партнерами, тем больше знаний возможно передать в рамках стратегического альянса. Если партнеры имеют равные права при принятии решения и контроле над деятельностью, то это приводит к повышению возможности взаимного обучения между ними. Рассмотрим, каким образом проводилось данное исследование. Сведения собраны об американских альянсах фармацевтической отрасли, биотехнологии, ИТ-отрасли, электроники и телекоммуникации, в период 1994–1998 гг. Переменные были сформированы следующим образом (сбор данных осуществлялся с помощью опроса).

Межорганизационное обучение. Важный индикатор деятельности альянса. Здесь существует возможность оценить способность обучения на основе знания, навыков, опыта, полученного от партнеров по альянсу. Значения этой переменной проранжированы в диапазоне от 1 до 7. Для измерения этой переменной компаниям предоставлялись на рассмотрение следующие вопросы: получает ли компания знания у партнера от обмена опытом, технологиями, ноу-хау; развивает ли она новые идеи или навыки благодаря участию в альянсе и др.

Взаимный обмен. Здесь подразумевается измерение общей суммы обязательств со стороны фирмы (финансовые ресурсы, технологии, управление), и обязательств со стороны другой компании. Эти переменные были также проранжированы по семибальной шкале. Например, проводился опрос компаний, позволяющий определить,

насколько большой объем финансовых ресурсов используется в альянсе фирмой и ее партнером; сколько времени и усилий тратят менеджеры компании/партнера для поддержки альянса; какие ресурсы компании/партнера задействованы в альянсе (человеческие, технические, маркетинговые).

Доверие. Эта переменная отражает восприятие фирмой возможностей, знаний, навыков партнера, которые относятся к их совместной деятельности. Помимо этого оценивались добросовестность, честность, справедливость в отношениях партнеров друг с другом. Данные показатели также измерялись по семибальной шкале. Вопросы носили следующий характер: насколько пригоден партнер по альянсу; достаточно ли у него знаний для совместной деятельности в альянсе; уверена ли фирма в нем; насколько хорошо он использует свои знания в совместной деятельности; порядочен ли.

Переговорная сила отражает возможность воздействия компании на принятие решения в рамках стратегического альянса. Это может выражаться с помощью преимуществ в маркетинге, НИОКР, финансах, технологиях; т. е. возможность оценить, насколько равноправны партнеры при принятии решений в альянсе. Переменные также изменяются на промежутке от 1 до 7. Здесь компании отвечали на вопросы следующего характера: имеет ли фирма возможность влиять на партнера при решении о НИОКР, продажах, производстве; может ли партнер воздействовать таким образом на опрашиваемую компанию; равны ли права компании и партнера в принятии решений о деятельности альянса.

Помимо этих переменных были использованы контрольные переменные, которые помогают понять, каким образом может происходить обмен знаниями в альянсе. К таким переменным относятся: размер фирмы (количество работников), тип альянса (совместное предприятие или контрактное взаимодействие), отрасль, опыт взаимодействия в альянсах и др.

Авторы в своей работе использовали корреляционный и регрессионный анализ. Результаты анализа показали, что социальное взаимодействие между партнерами оказывает сильное влияние на межфирменное обучение, осуществляемое в стратегическом альянсе. Взаимные обязательства – это значимый объясняющий фактор межорганизационного обучения, так как он предполагает моральные обязательства партнеров как основу. Когда в партнерстве возрастают обоюдные ресурсные обязательства, то партнерство становится взаимозависимым. Регрессионный анализ показал, что доверие между партнерами позитивно влияет на создание нового знания, мастерства, навыков в альянсе. Без проявления социальных обязательств (в терминах честности и деловой репутации фирмы) партнерам довольно сложно добиться заметных положительных изменений в получении знаний и навыков.

Лекция 6

ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ И ФОКАЛЬНЫЕ СЕТИ

В лекции обсуждается различие между полицентрическими и фокальными сетями, степень их устойчивости и перспективы развития. Дается характеристика цепочки (сети) создания ценности как устойчивой структуры, состоящей из партнеров, имеющих в целом равные права. С течением времени в такой полицентричной сети зачастую происходит выделение координирующего центра, постепенно берущего на себя функции фокальной фирмы. В результате образуются фокальные сети, отличительным признаком которых является наличие доминирующей центральной единицы, координирующей деятельность сгруппированных вокруг нее экономических агентов. Рассматривается сходство и различие между фокальной сетью поставок и цепочками создания ценности, а также особенности динамической фокальной сети, для которой характерно отсутствие стабильности, при наличии внутренней конкуренции и открытого входа для аутсайдеров. Подчеркивается, что свойства фокальных сетей наиболее близки к характеристикам крупных вертикально интегрированных структур и часто эволюционируют в этом направлении.

Введение

В предыдущей лекции мы рассмотрели межфирменные стратегические альянсы (форму горизонтальной квазиинтеграции) и показали, что они хорошо используются в одних отраслях и практически не подходят для других. Теперь рассмотрим «вертикальные» межфирменные сети, число которых также сильно выросло за последние годы.

Вертикальная интеграция любого рода предполагает, что интегрированные элементы (подразделения – в случае «классической» интеграции, участники кооперации – при квазиинтеграции) работают на последовательных ступенях цепочки создания стоимости (value chain).

Стоимости или ценности? Это вопрос далеко не простой, в русскоязычном пространстве проблема исследования цепочек создания стоимости (ценности) осложняется тем, что ученые до сих пор не достигли согласия относительно перевода англоязычного термина value. Эти споры ведутся со времени первых переводов зарубежных экономических текстов в царской России. В советское время термин однозначно переводился как «стоимость» и другие варианты категорически не допускались. Спор не стихает и сейчас, поскольку «создание (добавленной) стоимости» и «создание (добавленной) ценности» – термины, которые в русском языке обозначают далеко не одно и то же. В частности, принятые в современном маркетинге словосочетания «ценность для потребителя», «ценность потребителя», «ценность взаимоотношений» обозначают, соответственно, характеристики товара (услуги), характеристики клиента и характеристики партнерских взаимодействий, не вписывающиеся в рамки понятия «стоимость», принятого в традиционной экономической теории.

Существует довольно значительное число зарубежных ученых, которые используют термин value для определения более широкого (или иного) понятия, нежели «стоимость» в его традиционном русскоязычном значении. Например, во многих работах последних двух десятилетий [Flint et al., 1997; Biong et al., 1997; DeChernatoryetal., 2000; Walter et al., 2001] предложено базовое определение ценности, которое рассматривает ее как баланс между затратами и выгодами, имея в виду субъективное восприятие агентом как полученных выгод, так и собственных затрат. Есть также работы, авторы которых подчеркивают, что воспринимаемая ценность в каждый определенный момент зависит от предшествующего развития (path dependence) и, в свою очередь, может придавать новое значение прошлым событиям. Следовательно, ценность следует рассматривать как относительную величину, находящуюся в определенной зависимости от прошлого, настоящего и ожидаемого будущего [Forsstrom, Tornroos, 2005].

Вопрос о том, насколько правомерна такая трактовка, остается открытым. Как бы то ни было, для нас в этих определениях важно, что ценность взаимоотношений предлагается рассматривать как баланс между затратами и выгодами, а также тот факт, что воспринимаемая ценность рассматривается в динамике и зависимости от действий сторон и от характеристик среды. В дальнейшем в лекциях будет использоваться термин «ценность», поскольку он представляется более подходящим для нашего контекста.

Основная часть

Цепочка создания ценности

Как известно, понятие «цепочка создания ценности» было введено М. Портером [Porter, 1985]. Оно не только прижилось, но и довольно быстро приобрело широкую популярность. Идея М. Портера – основателя «школы позиционирования» – состояла в том, что ценность продукта или услуги для потребителя зависит от того, насколько преуспела компания в выполнении единого комплекса действий по разработке, производству, выведению на рынок, поставки и поддержки соответствующего продукта (услуги). Отсюда следует вывод о необходимости тщательного анализа и координации основной и вспомогательной деятельности компании (рис. 6.1).

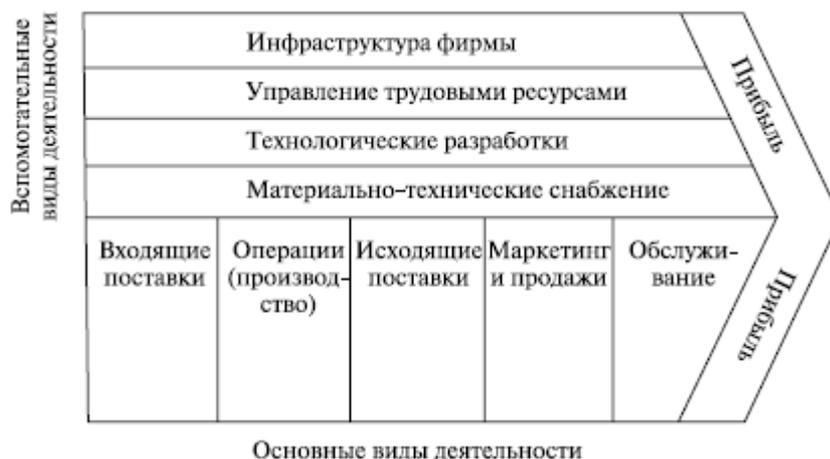


Рис. 6.1. Цепочка создания ценности М. Портера

К основной деятельности в трактовке М. Портера относятся входящие поставки, операции (производство), исходящие поставки (исходящая логистика), маркетинг и продажи, обслуживание. Вспомогательная деятельность включает материально-техническое снабжение, технологические разработки, управление трудовыми ресурсами и инфраструктуру фирмы.

Если М. Портер изначально подразумевал, что цепочка создания ценностей выстраивается в рамках одной отдельно взятой фирмы, то среди его многочисленных последователей довольно скоро выделились сторонники более широкого подхода, предполагающего включение в модель не только внутренних, но и внешних для компании процессов. В рамках этого подхода рассматривается цепочка создания ценности как сеть организаций, вовлеченных в последовательный многоступенчатый процесс создания ценности для конечного потребителя. При этом подходе оказывается важным не только понятие цепочки (сети) поставок (*value chain*), но и понятие цепочки (сети) спроса (*demand chain*), подразумевающее, что кооперирующиеся фирмы могут получать преимущества от ориентации на потребителя в цепочке создания ценности (приложения 6.1, 6.2).

В текущем десятилетии появились предложения интегрировать разные подходы к пониманию цепочки создания ценностей в рамках единой синтетической модели. В частности, предлагается модель цепочки создания ценности, состоящая из цепочки поставок и цепочки спроса [Tien et al., 2004]. Авторы рассматривают цепочку создания ценности, состоящую из пяти основных участников: поставщик сырья, производитель компонентов, сборщик продукта, розничный торговец и потребитель (рис. 6.2). Она условно разбивается на две части: цепочка поставок и цепочка спроса. При этом условная точка их разделения определяется тем, на какой стадии потребитель делает заказ, либо приобретает продукт компании. Цепочка поставок начинается с поставщика и включает в себя все последующие звенья цепочки создания ценности вплоть до той стадии, где потребитель делает заказ; цепочка спроса начинается с потребителя и включает в себя предыдущие звенья цепочки ценностей (до стадии заказа).

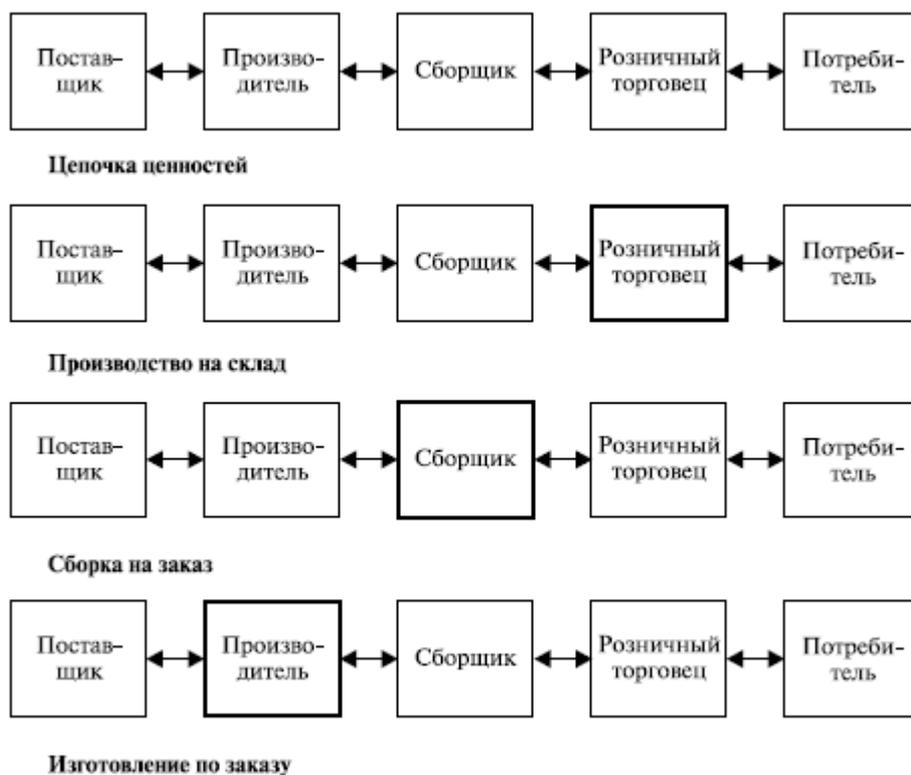


Рис. 6.2. Общая модель цепочки ценностей

В ситуации, когда производятся стандартные готовые продукты, «перевес» находится на стороне цепочки поставок, так как продукт уже определен изначально и существуют стандартные процедуры на стадии его производства. Для такого типа производства, как сборка на заказ, где важен индивидуальный подход к каждому клиенту, характерно повышенное внимание к управлению цепочкой спроса. Поскольку у потребителя есть право выбора характеристик продукта, акцент переносится на звено «сборки», где потребитель вправе сам решать, какие компоненты выбрать. Если это не частичная кастомизация, а полное изготовление по заказу, то цепочка спроса играет главную роль, а цепочка поставок «укорачивается» до стадий поставки сырья.

Специфика управления этими цепочками, как считают авторы модели, определяет один из трех типов производства:

- производство на склад (производство стандартных продуктов в запас под будущий спрос клиентов);
- сборка на заказ (метод производства, при котором накапливаются основные детали и комплектующие, необходимые для сборки и упаковки готового продукта, а сама сборка начинается только после поступления заказа);
- изготовление по заказу (производство продукта для удовлетворения специфических запросов заказчика).

Описанная модель имеет для нас значение, поскольку мы будем рассматривать особенности сетевых структур «вертикального» типа и выяснять, в какой точке и

почему выделяется управляющий центр, которому делегируются права по управлению и координации входящих в сеть экономических агентов.

В предыдущей лекции мы определили, что цепочки (сети) создания ценности и фокальные сети относятся к вертикальным квазиинтегрированным структурам, хотя в сетях создания ценности и, особенно, в динамических фокальных сетях возможно наличие элементов горизонтальной квазиинтеграции (табл. 4.1). При этом цепочки (сети) создания ценности относятся к полицентрическим сетям, а два других типа характеризуются высокой степенью доминирования одного партнера.

Рассмотрим сначала, каковы особенности **цепочек (сетей) создания ценности, действующих на современных отраслевых рынках. Цепочка (сеть) создания ценности имеет долгосрочную ориентацию и состоит из партнеров, обладающих равными правами и обслуживающих специфические рынки или заказы клиентов.** Эта форма межфирменных сетевых взаимоотношений нацелена на повышение производительности, и деятельность ее участников направлена на улучшение таких показателей как сроки (time to market), снижение издержек, улучшение обслуживания, учет запросов потребителей. Именно для такого типа межфирменного взаимодействия разрабатывались так называемые «системы управления цепочками поставок» (SCM-системы), помогающие отлаживанию, интеграции и координации процессов с опорой на такие концепции, как поставки «точно в срок» (just-in-time delivery) и непрерывное пополнение запасов (continuous replenishment).

Хронологически первыми структурами этого типа были именно *цепочки* создания ценности (value chains), поскольку для них характерно участие *одного* предприятия на каждой из стадий процесса производства и сбыта продукции. Сейчас есть тенденция к росту числа более сложных цепочек создания ценности, которые представляют собой сети не только в том смысле, в котором мы определяем межфирменную сеть вообще. На каждой ступени таких сложных цепочек может находиться разное число участников, квазиинтегрированных «по горизонтали». Соответственно в тех случаях, когда некоторые стадии представлены группами участников, мы имеем дело с сетью создания ценности (value chain network). Тем не менее «стержневой» характеристикой данного типа взаимодействия продолжает оставаться вертикаль, выстроенная вдоль цепочки создания ценности. Компании, входящие в такую цепочку, находятся на разных стадиях. Базовой характеристикой цепочки создания ценности служит сотрудничество, имеющее рыночную ориентацию: участники такой межфирменной сети предпринимают совместные усилия по созданию и поддержанию общих конкурентных преимуществ цепочки, особенно по отладке процессов и обработке информации.

Хорошо известные примеры больших межотраслевых сетей создания ценности существуют в розничной торговле и отраслях производства потребительских товаров: розничные сети сотрудничают со своими значимыми поставщиками – крупными производителями потребительских товаров – с целью лучшей интеграции и

совершенствования логистических и сбытовых процессов в цепочке, ориентированной на потребителя. Можно назвать, в частности, сеть с участием J. Sainsbury, большой продуктовой розничной сети, взаимодействующей на долгосрочной основе со своими основными поставщиками мясной продукции, картофеля, лука и свежих фруктов (подчеркнем, что речь идет о достаточно крупных поставщиках, в силу чего ни один из партнеров не доминирует). Участники этой сети прилагают совместные усилия по улучшению качества продукции, ее безопасности, стабильности поставок. Благодаря этому создаются условия для повышения конкурентоспособности.

Среди менее известных, но достаточно характерных примеров – сеть создания ценности Highland Premium Alberta Beef Alliance, занятая производством высококачественной говядины класса «премиум». Используя компьютерные технологии, сеть предоставляет данные о любом отдельном животном – такие как ежедневный привес или история болезни, – давая возможность фермерам улучшать породу и совершенствовать управление стадом. Сеть успешно обеспечивает свою конкурентоспособность на рынке эксклюзивного спроса, гарантируя требовательным потребителям этого сегмента высочайшее качество говядины, отсутствие в ней гормонов и антибиотиков и возможность, при желании, отследить «историю» продукта, поступающего на стол клиента.

К преимуществам сетей создания ценности можно отнести:

- повышение конкурентоспособности вследствие затрудненности копирования продуктов и процессов;
- обеспечение дополнительных возможностей управления рисками: покупатели, как видно из приведенного выше примера, более уверены в продукте, имея возможность проследить его историю вплоть до места происхождения; поставщики имеют надежный рынок сбыта;
- создание лучших условий доступа на рынок и сокращение времени на адаптацию к изменяющимся запросам потребителей.

Имея в виду эти преимущества, компании сотрудничают по целому ряду параметров и разрабатывают собственную систему решения проблем и урегулирования конфликтов. Целью всегда является поиск новых подходов, создающих дополнительные выгоды по сравнению с прежними рутинными. Опыт показывает, что вероятность достижения ценовых выгод при использовании этой формы квазиинтеграции довольно низка, хотя иногда с течением времени удается достичь и этого. Гораздо чаще участники таких сетей получают выгоды, сопряженные с большей надежностью рынков сбыта и снижением издержек. Совершенствование процессов коммуникации внутри сети нередко обеспечивает ускорение цикла разработки новой продукции. Наконец, в рамках долгосрочного сотрудничества вырабатываются новые, более четкие рутины и снижаются издержки взаимодействия.

При этом резко возрастает роль неформальных межличностных отношений с точки зрения достижения результативности. Наиболее глубокое исследование данного

аспекта содержится в работах исследователей, входящих в IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group). В первой же опубликованной работе этой исследовательской группы была обоснована идея о том, что исполнение большинства современных заказов является не разовой транзакцией, а процессом, в котором с каждой стороны задействовано определенное число людей; иногда это сотни человек, осуществляющих совместную деятельность в течение длительного времени. Такие взаимоотношения представляют собой сложный комплекс взаимосвязей, для которого характерно наличие небольшого числа индивидуально значимых клиентов, каждый из которых существенно отличается от остальных и является активным участником. Таким образом, данное исследовательское направление рассматривает каждое взаимоотношение как сложное сочетание неоклассического контракта с отношенческими.

Сеть создания ценности всегда стабильна, поскольку лежащая в ее основе цель предусматривает значительную величину специфических инвестиций, а выгоды могут быть извлечены только по прошествии времени. Состав партнеров в каждой отдельно взятой сети создания ценности отличается низкой изменчивостью. Доступ «новичков» в сеть создания ценности обычно затруднен, при этом сама сеть характеризуется полицентричностью. Анализ опубликованных результатов эмпирических исследований свидетельствует, однако, что полицентричность таких сетей не всегда устойчива. Часто в сети выделяется условный центр, берущий на себя функции координатора. Обычно этот управляющий центр формируется в точке «стыковки» цепочки поставок и цепочки спроса (рис. 6.2). Такая эволюция постепенно приводит к смещению в соотношении сил, появлению большей рыночной власти у тех или иных партнеров и, вследствие этого, к смене одного типа межфирменной сети другим (рис. 6.3). На базе полицентрической сети создания ценности возникает *фокальная сеть поставок*.

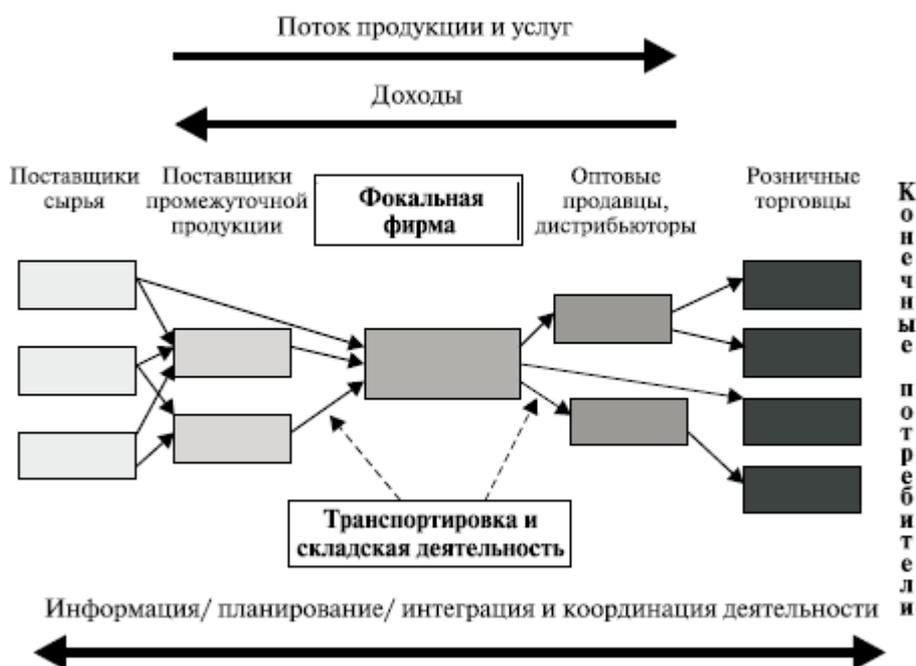


Рис. 6.3. Выделение фокальной фирмы в сети создания ценности [Wisner, Keong Leong, Tan Keah-Choon, 2005]

Фокальные сети

Фокальная сеть (supply chain hub)^[66] – это **форма вертикальной квазиинтеграции, отличительным признаком которой является наличие доминирующей центральной единицы, которая координирует иерархическими методами деятельность сгруппированных вокруг нее экономических агентов.**

В фокальных сетях координация происходит в основном иерархическим способом через центрального партнера – как на стратегическом, так и на оперативном уровне. Для этого доминирующий партнер использует планы и программы, на которые он способен оказывать существенное влияние. При выборе партнеров и размещении у них заказов фокальная фирма обычно применяет ценовые механизмы или переговоры. Задачи по координации в сети принимает на себя специальный агент-координатор, который, как правило, учреждается фокальным партнером. Фокальная компания «вытягивает» из существующей на данный момент времени цепочки создания стоимости наилучшие компетенции^[67] и интегрирует продукты и услуги в единый портфель, из которого потребители могут выбирать то, что максимально удовлетворяет их запросам.

Когда мы говорили о типологии межфирменных сетей, мы отметили, что есть два типа фокальных сетей, отличающихся по своим характеристикам: *фокальная сеть поставок* и *динамическая фокальная сеть*, которую часто называют также «паутиной создания ценности» (value web) либо «динамической сетевой организацией» (табл. 4.1).

Динамическая фокальная сеть обеспечивает создание ценности для потребителя, комбинируя продукты и услуги компаний-партнеров. Она **сгруппирована вокруг одной доминирующей центральной единицы, которая координирует деятельность по созданию ценности иерархическими методами. Для нее характерно отсутствие стабильности и открытого входа в сеть для аутсайдеров**, а также явно выраженное стремление к увеличению совокупного размера сети. Центральная единица, носящая название «брокера», инициирует создание уникальных цепочек для выполнения специфических задач на отраслевом рынке и привлекает к этой работе партнеров, которые обладают наилучшими компетенциями с точки зрения каждой конкретной задачи (проекта). Очевидно, что в такой сети существует динамичная конкуренция между партнерами, ведущими борьбу за участие в создаваемых специфических цепочках. По ряду признаков с динамической фокальной сетью сходна виртуальная организация, о которой речь пойдет ниже. Однако существует принципиальное различие между этими формами с точки зрения равноправности участников (виртуальная организация полицентрична).

Структура такой сети представляет собой сеть независимых организаций-«блоков», каждый из которых выполняет отведенную ему функцию. Брокер управляет

всеми участниками сети, отбирает тех партнеров, которые предлагают ему наилучшие условия, с целью обеспечить конкурентоспособность всей сети.

Один из наиболее известных примеров динамической фокальной сети – производитель спортивной одежды и обуви компания Nike. Основатели компании начинали с перепродажи в США дешевой японской обуви для занятий спортом. Будучи сами спортсменами, они очень хорошо знали этот рынок и его потребности и решили сосредоточиться на разработке дизайна обуви, а также на создании известного бренда. Все остальные виды деятельности, включая производство, продажи и дистрибуцию, были отданы на аутсорсинг. В результате возникла сеть компаний с явно выраженной доминирующей единицей, которая заняла значительную долю не только американского, но и мирового рынка спортивной обуви.

В настоящее время Nike владеет только тремя «блоками»: разработкой продукции, маркетингом и сетью фирменных магазинов, через которую получает обратную связь от потребителей, необходимую для разработки дизайна и технологических решений (приложение 6.3).

Решение распределить компетенции между партнерами с помощью аутсорсинга позволило Nike сосредоточиться на разработке продукта – на той деятельности, которая является ключевой в данной цепочке создания ценности и создает ее максимальный прирост. Это стало основой долговременного успеха на рынке.

Таким образом, динамическая фокальная сеть нацелена на вовлечение в орбиту фокальной компании наилучших партнеров, специализирующихся на определенной функции. Каждый участник выполняет свои обязанности на принципах аутсорсинга, при этом идет постоянный отбор партнеров, которым приходится бороться как за право вступления в сеть, так и за возможность оставаться в ней.

Фокальная сеть поставок демонстрирует большую схожесть с цепочками создания ценности, с той разницей, что в данном случае одна (как правило, крупная) компания является центральной единицей (фокальной фирмой), а ее поставщики, расположенные на разных ступеньках создания ценности (поставщики первого, второго, третьего уровня), находятся в зависимом положении (рис. 6.4). Другими словами, для фокальной сети поставщиков характерно **стратегическое лидерство одной центральной (фокальной) компании, имеющей прямые и не прямые связи с другими компаниями в рамках жестко сформированной вертикальной структуры.**

Многие авторы называют этот тип сетей «иерархически-пирамидальным», поскольку их структура подобна дереву или пирамиде (на каждом следующем уровне число поставщиков увеличивается). Фокальная компания старается координировать всю цепочку создания ценности, но вынуждена создавать кооперационные структуры и заботиться о «калибровке» интересов партнеров, поскольку ее возможности иерархической координации ограничены. Характерные примеры фокальных сетей поставщиков существуют в автомобилестроении. Это сеть поставщиков компаний

Volkswagen, BMW, General Motors, Toyota и др. Особенное внимание привлекают японские сети поставщиков, которым посвящено много интересных исследований [Cusumano, Takeishi, 1991; Dyer, Ouchi, 1993]. Однако у японской автомобильной промышленности существует особая специфика, связанная с принадлежностью большинства японских компаний к бизнес-группам *кейрецу* (см. лекцию 3).

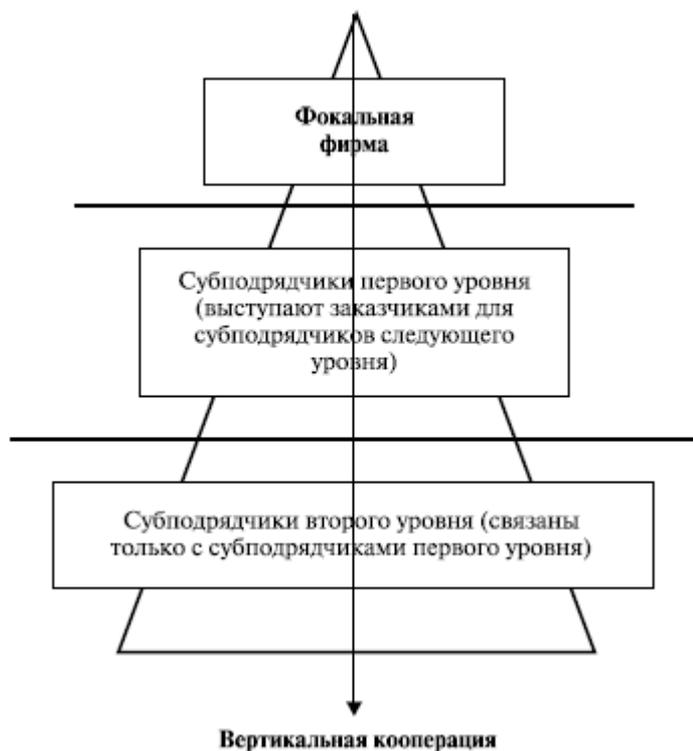


Рис. 6.4. Фокальная сеть поставок

Фокальные сети поставок являются *стратегическими*, т. е. целенаправленно формируются современными компаниями-производителями, обладающими значительной рыночной властью в своей отрасли. Поскольку стратегические сети специально создаются их инициаторами, они имеют четко формализованную организационную структуру. Управляющий центр, вокруг которого строятся стратегические сети, обычно имеет персонал специально для работы на сеть (но иногда, это люди, параллельно занятые в региональной или местной администрации или частном секторе). Сотрудники, работающие в управляющем центре, отвечают за достижение целей стратегической сети. Благодаря этому стратегические сети позволяют добиться лучшей координации с поставщиками [Konsynski, 1993], что, в свою очередь, ведет к повышению результативности в терминах издержек производства, запасов, сроков производства, сроков поставки и т. д.

При этом юридически независимые поставщики, не обладающие рыночной властью, всегда играют подчиненную роль по отношению к сильной компании-производителю. Фокальная компания выполняет функции координирующего и управляющего центра, преследуя цели повышения эффективности своей деятельности,

и зачастую диктует свои требования формально независимым поставщикам более жестко, чем это делают штаб-квартиры компаний с интегрированной собственностью по отношению к своим подразделениям.

Сети такого типа нередко постепенно «выпадают» из «чистого» типа сетей, эволюционируя в сторону интегрированных структур «классического типа». Фокальные предприятия концентрируют в своих руках все значимые решения относительно продукта и производственных процессов, стандартизируют свои требования к качеству, что ведет к усилению процессов концентрации посредством слияний и поглощений. В результате постепенно формируется конфигурация отрасли, в которой остается, с одной стороны, небольшое число крупных «глобальных игроков», с другой – локальные иерархии поставщиков. Им соответствуют сетевые по форме партнерства между производителями и поставщиками «первого уровня» в местах основного базирования производителя (например, центры развития «Даймлер Крайслер» в Зиндельфингене или BMW в Мюнхене). Ниже находится следующий уровень производителей деталей с региональной ориентацией, но технологически и финансово привязанных к фокальному предприятию, а еще ниже – масса маленьких поставщиков запчастей, находящихся в состоянии конкуренции по издержкам и являющихся в высшей степени зависимыми. Именно малые и средние предприятия-поставщики последней ступени дают широкие возможности пользоваться преимуществами в издержках благодаря условиям труда в странах «третьего мира», часто – во вновь создаваемых регионах автомобилестроения (например, Curitiba/Brasilien, Nordmexico).

Небольшое число прибыльных ниш для производителей компонентов заставляет поставщиков либо занимать зависимую позицию местного поставщика третьего уровня, либо осуществлять очень рискованные специфические инвестиции, чтобы позиционироваться в рамках глобальной сети поставщиков. Примечательно, что колоссальные затраты на присоединение к информационным системам (SCM-системы крупных производителей) также «неподъемны» для многих малых и средних фирм и, следовательно, ставят их в сильнейшую зависимость от фокального партнера.

Итак, в данном случае мы сталкиваемся с интенсификацией контроля над поставщиками со стороны производителя, причем это скорее не ценовой диктат, а диктат технологического гандикапа (например, Tandem-Program у Daimler-Benz) и прежде всего – непрерывного аудита качества. Что касается распределения выгод, то в иерархических производственных сетях автопромышленности скорее имеет место не совместное получение прибыли, а ее неравномерное распределение между производителями и поставщиками. Каждый раз развитие такой сети идет по одному и тому же сценарию: происходит усиление фокальной фирмы, включая ее зарубежные дочерние общества, которым оказывается гораздо легче диктовать свои условия фирмам-поставщикам и местным властям, нежели работникам своих заводов и советам предприятий. В подавляющем большинстве случаев речь идет о снижении издержек за счет повышения давления и контроля, а также использования перепада зарплат и

законодательства вдоль иерархической цепочки поставок, т. е. о перераспределении властных ресурсов в результате «торга» в рамках отраслевого комплекса. В итоге *экстернализованные области часто более зависимы и контролируемы, нежели внутренние подразделения.*

Если под таким углом зрения рассмотреть популярное среди многих региональных политиков мнение, что привлечение крупных иностранных автопроизводителей обязательно дает сильный импульс развитию региона, то оно становится далеко не очевидным, даже если перед зарубежным концерном ставят условие довести до определенного уровня долю отечественных компаний в числе поставщиков компонентов. Свойства фокальных сетей поставок наиболее близки к характеристикам крупных вертикально интегрированных структур, и их деятельность может иметь своим результатом как положительное, так и нулевое или отрицательное воздействие на экономическое состояние региона. Примером последнего могут служить так называемые «региональные» или «локальные» образовательные центры в новых местах производства автомобилей, таких как Tuscaloosa в США, Eisenach в Восточной Германии или Juiz de Fora в Бразилии. Эмпирические исследования показывают, что после того, как рекрутированные в интересах крупного концерна работники новых автозаводов и местных предприятий-поставщиков получают в этих центрах интенсивное обучение за государственные деньги, центры быстро оказываются заброшенными, лишены финансирования и, вследствие этого, неспособными вносить тот вклад в развитие региона, на которое рассчитывали местные власти. Все это говорит о том, что надо избегать однозначной оценки вероятных экстерналий, возникающих при реализации фокальными сетями своих целей (нельзя ожидать от них *ex ante* настроенности на стимулирование деловой активности в регионе). В каждом конкретном случае требуется принимать решение, основанное на выявлении соотношения выгод и издержек различных альтернатив.

Заключение

Подведем итог нашего обсуждения. В этой лекции мы рассмотрели формы вертикальной квазиинтеграции – цепочку (сеть) создания ценности и фокальные сети.

Характеризуя **цепочку (сеть) создания ценности**, мы определили ее как устойчивую структуру, имеющую долгосрочную ориентацию и состоящую из партнеров, имеющих в целом равные права и обслуживающих специфические рынки или заказы клиентов. Такая сеть концентрирует свои усилия на отладке процессов и повышении производительности (в том числе за счет интенсификации межфирменного обмена информацией). Деятельность ее участников, сопряженная со значительными специфическими инвестициями, направлена на улучшение таких показателей, как сроки, снижение издержек, улучшение обслуживания, учет запросов потребителей. Мы показали, что с течением времени в такой полицентричной сети зачастую происходит выделение некоего центра, постепенно берущего на себя функции фокальной фирмы.

К **фокальным сетям**, отличительным признаком которых является наличие доминирующей центральной единицы, координирующей иерархическими методами деятельность сгруппированных вокруг нее экономических агентов, мы относим **фокальную сеть поставок** и **динамическую фокальную сеть**. Первая демонстрирует большую схожесть с цепочками создания ценности, с той разницей, что в данном случае одна (как правило, крупная) компания является центральной единицей (фокальной фирмой), а ее поставщики, расположенные на разных ступенках создания ценности (поставщики первого, второго, третьего уровня), находятся в зависимом положении. Для второй характерно отсутствие стабильности, при наличии внутренней конкуренции и открытого входа в сеть для аутсайдеров, а также явно выраженное стремление к увеличению совокупного размера сети. В обоих случаях все действия в сети координирует фокальная компания. Свойства фокальных сетей наиболее близки к характеристикам крупных вертикально интегрированных структур, в которые они могут превращаться с течением времени, если институциональная среда этому способствует.

Важное преимущество вертикальных межфирменных сетей, как и других сетевых форм, состоит в довольно высокой устойчивости при одновременной гибкости. Параллельные потоки ресурсов и товаров, основанные на постоянном доступе всей необходимой информации, могут значительно увеличить производительность всей системы и снизить производственный цикл. Если кто-то из многочисленных партнеров сети провалит свою часть работы, другие компании могут довольно быстро на это среагировать и заменить или «исправить» слабое звено. Это несколько отличается от «классического», «линейного» понимания цепочки создания ценности, когда система сильна настолько, насколько сильно ее самое слабое звено.

Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре

1. Согласны ли вы с утверждением, что появление в регионах России крупных автомобильных концернов способствуют развитию этих регионов?
2. Прочтите приложение 6.3. Подберите дополнительные материалы о компании Nike. Как вы считаете, изменилось ли в период кризиса соотношение преимуществ и недостатков сетевой структуры, сформированной менеджерами Nike?

Рекомендуемая литература

Anderson E., Weitz B. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels // *Journal of Marketing Research*, 1992. Vol. 29.

Cao N, Zhang Zh., Kin Man To, Keng Po Ng. How are Supply Chains Coordinated? An Empirical Observation in Textile-apparel Businesses // *Journal of Fashion Marketing and Management*. 2008. Vol. 12. No. 3.

Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation, 2nd ed., Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2004.

Corsten D., Kumar N. Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption // *Journal of Marketing*. 2005. Vol. 69.

Crain D.W., Abraham S. Using Value-Chain Analysis to Discover Customers' Strategic Needs // *Strategy & Leadership*. 2008. Vol. 36. No. 4.

Cusumano M., Takeishi A. Supplier Relations and Supplier Management: A Survey of Japanese, Japanese-Transplant, and U.S. Auto Plants // *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12.

de Chernatory L., Harris F., Dall'Olmo Rile F. Added value: its nature, roles and sustainability // *European Journal of Marketing*. 2000. Vol. 34.

Dwyer F. R., Schurr P.H., Oh S. Developing Buyer-Seller Relationships // *Journal of Marketing*. 1987. Vol. 51. No. 2.

Dyer J.H., Ouchi W.G. Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge // *Sloan Management Review* 1993. Vol. 35.

Eschenbacher J., Knirsch P., Timm I.J. Demand chain optimization by using agent technology // *Proceedings of the International Conference on Integrated Production Management, Tromso, Norway, 2000*.

Flint D.J., Woodruff R.B., Gardial S.F. Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships: A Call for New Strategies and Research // *Industrial Marketing Management* 1997. Vol. 26.

Ford D.I., Gadde L.-E., Hakansson H., Snehota I. *Managing Business Relationships*. 2nd ed. John Wiley & Sons: Chichester, UK, 2003.

Forsstrom B., Tornroos J.-A. The Role of Interdependencies for Value Co-creation in Buyer-seller Partnerships in Business Markets // *Proceedings of the 21st IMP Conference*. Rotterdam, 2005.

Forsgren M., Johanson J. *Managing Internationalization in Business Networks // Managing Networks in International Business / (ed.) Forsgren M. & Johanson*. Philadelphia: Gordon & Breach, 1992. P. 1—16.

Frazier G.L., Spekman R.E., O'Neal Ch.R. Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets // *Journal of Marketing*. 1988. Vol. 52. October.

Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains // *Review of International Political Economy*. 2005. Vol. 20. No. 3.

Hakansson H. *Evolution Processes in Industrial Networks*. In: *Industrial Networks. A New View of Reality*. London: Routledge 1992.

Hanfield R., Nichols E. *Introduction to Supply Chain Management*, New York, NY: Prentice Hall, 1999.

Harland C.M., Lamming R.C., Zheng J., Johnsen T.E. *A Taxonomy of Supply Networks* // *Journal of Supply Chain Management*. 2001. Vol. 37. No. 4.

Herman J. *Global Value Webs* // *Supply Chain Management Review*. 2002. July/August.

Huttunen K., Eloranta E., Holmstrom J. Managing the Demand-Supply Chain: Value Innovations for Customer Satisfaction, New York, NY: John Wiley & Sons, 2000.

Jiltner U., Christopher M., Baker S. Demand Chain Management – Integrating Marketing and Supply Chain Management // Industrial Marketing Management. 2007. Vol. 36.

Konsynski B. Strategic Control in the Extended Enterprise // IBM Systems Journal. 1993. Vol. 32. No. 1.

Korhonen P., Huttunen K., Eloranta, E. Demand chain management in a global enterprise-information management view // Journal of Operations Management. 1998. Vol. 9. No. 6.

Kotabe M., Martin X, Domoto H. Gaining from Vertical Partnerships: Knowledge Transfer, Relationship Duration and Supplier Performance Involvement in the U.S. and Japanese Automotive Industries // Strategic Management Journal. 2003. Vol. 24. No. 4.

Kranton R.E., Minehart D.F. Networks Versus Vertical Integration // The RAND Journal of Economics, 2000. Vol. 31. No. 3 (Autumn).

La Londe B.J., Masters J. M. Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century // International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. 1994. Vol. 24. No. 7.

Porter M.E. Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1985. Ch. I.P. 11–15.

Pramatari K.C., Doukidis G.L., Kourouthanassis P.E. Towards 'Smarter' Supply and Demand-Chain Collaboration Practices Enabled by RFID Technology // International Journal of Logistics Management. Vol. 5. No. 1.

Quinn F.J. What's the buzz? // Logistics Management. Vol. 36. No. 2. P. 43–46.

Ritter T., Wilkinson L.F., Johnston W.J. Managing in Complex Business Networks // Industrial Marketing Management. 2004. Vol. 33.

Selen W., Soliman F. Operations in Today's Demand Chain Management Framework // Journal of Operations Management. Vol. 20. No. 6.

Stadtler H. Purchasing and Material Requirements Planning // Supply Chain Management and Advanced Planning. Springer / (eds) H. Stadtler, C. Kilger. Berlin et al., 2004. P. 215–228.

Stuart T.E. Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry // Strategic Management Journal. 2000. Vol. 21. No. 8.

Sturgeon T.J. How Do We Define Value Chains and Production Networks? // Background Paper Prepared for the Bellagio Value Chains Workshop. 2000. Rockefeller Conference Center, Bellagio, Italy, <http://www.uni-leipzig.de/~afrika/documents/Carlos/Sturgeon.pdf>

Sturgeon T.J. Modular Production Networks: a new American Model of Industrial Organization // Industrial and Corporate Change. 2002. Vol. 11. No. 3.

Tien J.M., Krishnamurthy A., Yasar A. Towards Real-Time Customized Management of Supply and Demand Chains // Journal of System Science and Systems Engineering. 2004. Vol. 13. No. 3.

Towill D.R., Naim M.M., Wiker J. Industrial Dynamics Simulation Models in the Design of Supply Chains // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol. 22. No. 5.

Treville S., Hameri A. From Supply Chain to Demand Chain: the Role of Lead Time Reduction in Improving Demand Chain Performance // Journal of Operations Management. 2004. Vol. 21. No. 6.

Walter A., Ritter T., Gemünden H.G. Value Creation in Buyer-Seller Relationships – Theoretical Considerations and Empirical Results From a Supplier’s Perspective // Industrial Marketing Management. 2001. Vol. 30.

Walters D., Lancaster G. Implementing Value Strategy Through the Value Chain // Management Decision. 2000. Vol. 38. No. 3.

Williams T., Maul R., Ellis E. Demand Chain Management Theory: Constraints and Development from Global Aerospace Supply Webs // Journal of Operations Management. 2002. Vol. 20. No. 6.

Wilkinson J. On Cooperating: Firms, Relations and Networks // Journal of Business Research. 2002.

Wisner J.D., Keong Leong G., Tan Keah-Choon. Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach. South-Western, Thomson, 2005.

Приложения

Приложение 6.1

Управление цепочкой поставок и цепочкой спроса: объединенная концепция



Приложение 6.2

Цепочка поставок и цепочка спроса: современный подход^[68]

Понятие внутрифирменной *цепочки поставок* было сформулировано М. Портером, сделавшим акцент на внутренние процессы в цепочке создания ценности. Новый подход предполагает включение в модель и внешних для компании процессов, связанных с взаимодействием с поставщиками. С. Кристофером было предложено определение цепочки поставок как сети организаций, вовлеченных во входящие и исходящие процессы создания ценности продуктов и услуг для конечного потребителя [Christopher, 1992]. Однако оно не является общепризнанным. В табл. А представлены наиболее широко известные определения данного понятия.

Таблица А

Определения цепочки поставок

Авторы	Определение
La Londe, Masters (1994)	Цепочка поставок — это <i>набор фирм</i> , которые передают материалы
Quinn (1997)	Цепочка поставок — это <i>набор действий</i> , связанных с движением ресурсов от сырья к конечному потребителю
Korhonen et al. (1998)	В цепочке поставок центр и отправная точка планирования и управления — <i>поставка материалов</i>
Hanfield, Nichols (1999)	Цепочка поставок включает в себя <i>внутренние функции</i> компании, ее каналы поставок и дистрибуции, которые включают в себя дистрибуторов и розничных продавцов
Towill et al. (1992)	Цепочка поставок — это <i>система</i> , составные части которой включают материальных поставщиков, производственное оборудование, службы распределения, и клиентов, которые все соединены материальным и информационным потоком

Как видно из табл. А, подходы к пониманию цепочки поставок сильно разнятся. Одни авторы утверждают, что это набор фирм [La Londe, Masters, 1994], другие считают, что это набор действий [Quinn, 1997], третьи рассматривают цепочку поставок как систему [Towill et al., 1992].

Развитием понятия цепочки поставок стал термин «сеть поставок». Переход к использованию данного термина стал признанием того факта, что в реальной цепочке поставок, как правило, каждый блок представлен не одним, а несколькими (иногда многими) экономическими агентами. Рассмотрим несколько моделей сети поставок, представленных разными авторами.

На рис. А представлена модель управления цепочкой поставок Х. Корстена.



Рис. А. Модель управления цепочкой поставок Х. Корстена

Х. Корстен рассмотрел цепочку поставок от добычи сырья до конечного потребителя. Управление цепочкой поставок сосредоточено прежде всего на регулировании потоков материалов и информации между компаниями [Corsten, 2001].

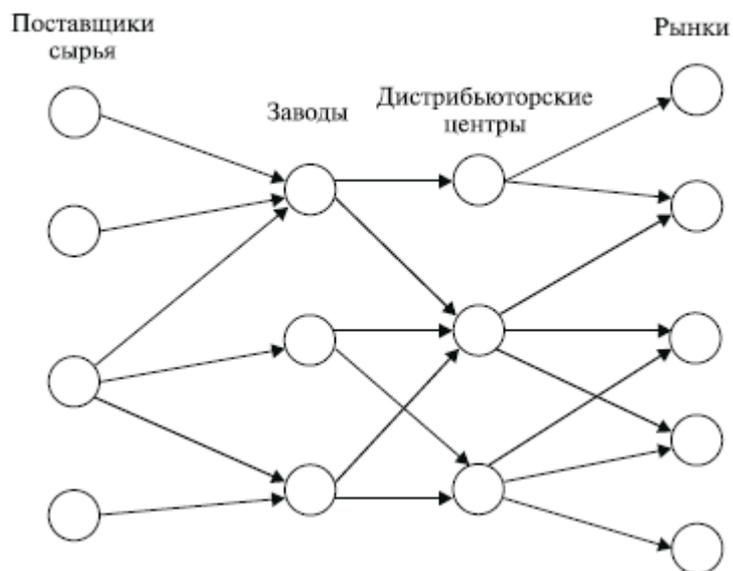


Рис. Б. Модель управления цепочкой поставок Дж. Ф. Шапиро

Дж. Ф. Шапиро (рис. Б) рассматривает аналогичный принцип построения цепочки поставок, но в отличие от Х. Корстена его цепочка предполагает множество участников на каждой стадии [Shapiro, 2001].

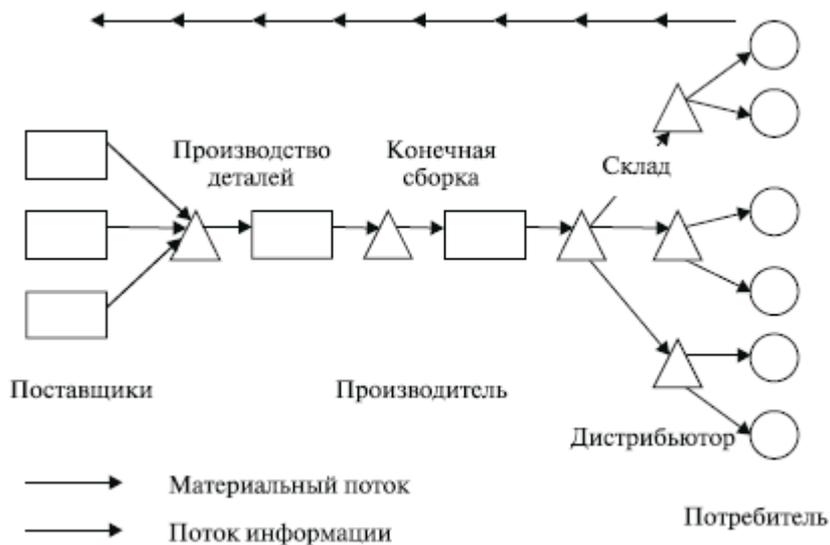


Рис. В. Модель управления цепочкой поставок Х. Штадлера

Цепочка поставок Х. Штадлера (рис. В) предполагает многоуровневые производство и процесс распределения. Однонаправленный поток материалов и информации, как у Х. Корстена и Х. Штадлера, подчеркивает различие между внутриорганизационным и межорганизационным системы поставок [Stadtler, 2004].

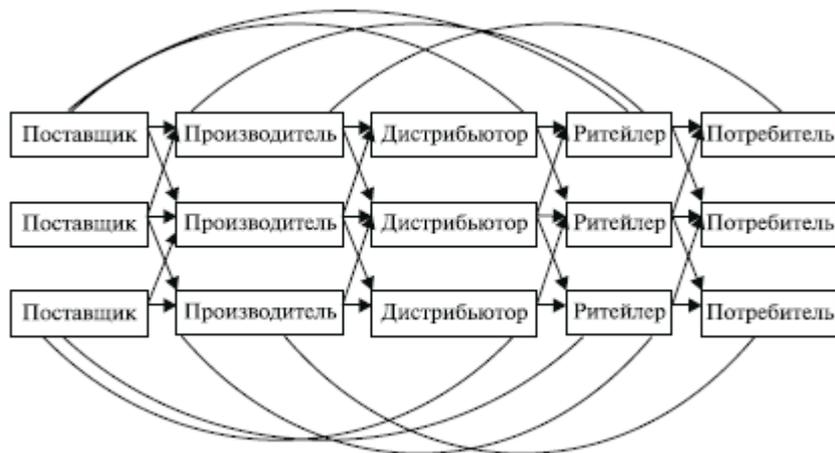


Рис. Г. Модель управления цепочкой поставок С. Чопра и П. Мейндл

С. Чопра и П. Мейндл (рис. Г) предлагают принцип отношений «многие ко многим» в сети системы поставок. Авторы отмечают наличие прямых отношений между партнерами, отстоящими один от другого в цепочке на несколько шагов. Первичная цель системы поставок, согласно С. Чопра и П. Мейндл, состоит в том, чтобы

удовлетворить потребности клиента в процессе создания прибыли для себя [Chopra, Meindl, 2004].



Рис. Д. Модель управления цепочкой поставок Г. Нолмаера

Согласно модели, предложенной Г. Нолмаером (рис. Д), компании тесно взаимодействуют в сети. В этой модели подчеркнута обратная связь: коммуникация идет в обоих направлениях, при этом в модели учитываются не только материальные и информационные, но также и финансово-денежные потоки [Knolmayer et al., 2000].

Изучение различных моделей показывает, что пока не сложилось единого общепринятого подхода к пониманию цепочки поставок. На наш взгляд, это обусловлено в первую очередь тем, что в модели цепочки поставок должно быть учтено множество переменных, начиная от самого принципа построения сети и заканчивая особенностями коммуникаций.

Единого определения понятия *цепочки спроса* также не существует (табл. Б).

Таблица Б

Определения цепочки спроса

Авторы	Определение
Korhonen et al. (1998)	Цепочка спроса отличается от цепочки поставок тем, что <i>стартовая точка</i> — это конечный потребитель, а не сырье и материалы
Huttunen et al. (2000)	Цепочка спроса — это <i>цепочка действий</i> , которая соединяет спрос на рынке и рынок поставщиков
Eschenbacher et al. (2000)	Цепочка спроса создается с помощью <i>интеграции</i> потребителей и цепочки поставок
Treville and Hameri (2002)	Цепочка спроса — это <i>часть цепочки поставок</i> , которая подчеркивает функцию рынка как посредника для обеспечения эффективной поставки продукта
Williams et al. (2002)	Цепочка спроса — <i>система производственных поставок</i> , разработанная, чтобы удовлетворить более высокие запросы потребителя через электронную коммерцию, которая облегчает физический поток и информационную передачу между поставщиками, производителями и клиентами

Как мы видим, некоторые определения близки по смыслу, но все же они различны. Одни видят главное отличие от цепочки поставок в стартовой точке [Korhonen et al., 1998]. Другие рассматривают цепочку спроса как цепочку действий [Huttunen et al., 2000]. Третьи подчеркивают интеграцию потребителя в цепочку поставок [Eschenbacher et al., 2000]. Четвертые считают, что цепочка спроса – это часть цепочки поставок [Treville, Hameri, 2002], либо определяют цепочку спроса как систему производственных поставок для удовлетворения конечного потребителя [Williams et al., 2002].

Приложение 6.3

Nike, Inc – динамическая фокальная сеть ^[69]

Компания Nike играет одну из главных ролей на мировом рынке спортивных товаров. На рынке спортивной обуви Nike занимает первое место по объему продаж, на рынке спортивной одежды и аксессуаров – одно из лидирующих. Сегодня Nike контролирует более 900 независимых фабрик, на которых производится фирменная продукция. Количество работников на них – более 500 000, тогда как в самой компании – чуть менее 40 000 сотрудников. Компания не представляет собой вертикально интегрированной структуры, поскольку не владеет долями своих партнеров. Вместо этого наблюдается вертикальная кооперация, когда брокер берет на себя функции управления и контроля. Отдав все производство, дистрибуцию и продажи на аутсорсинг, компания экономит значительные средства на заработной плате.



Рис. Структура динамической фокальной сети Nike (цветом выделены зоны, которыми владеет сама компания)

В России, как и во всех других странах, Nike, Inc не занимается розничной продажей своих товаров, а делает это через многочисленную сеть партнеров, выступая для них оптовым поставщиком. Собственных магазинов у компании нет, даже фирменные магазины принадлежат независимым партнерам, а Nike их только контролирует, навязывая им огромный пакет условий. Всего по России можно насчитать порядка 290 партнеров (цифра на конец 2007 г.)^[70], причем схема взаимоотношений –

это не франчайзинг, а именно партнерство, которое отличает более тесное взаимное сотрудничество и тщательный контроль. Во всем остальном компании остаются независимыми, в том числе и в плане отсутствия денежных отчислений центральной единице.

Выгоды от подобной организационной структуры очевидны. Низкое отношение инвестиций к объему продаж облегчает достижение целей максимизации денежных потоков и отдачи от капитала. Более того, аутсорсинг в своем роде выгоден каждому партнеру, поскольку он самостоятелен и, следовательно, меньше вовлечен в процесс реинвестиций. Таким образом, у фирм остается больше средств на свои цели, например, для развития ключевых компетенций.

Помимо этого, низкий уровень инвестиций по отношению к объему продаж обеспечивает гибкость с точки зрения достижения маркетинговых целей. Он делает привлекательным низкий ценовой сегмент и расширяет возможности ценообразования. Быстрорастущие сегменты могут быть проинвестированы с помощью собственных средств, что невозможно в случае «капиталоинтенсивных» продуктов. Более того, низкий уровень инвестиций обычно предполагает большую операционную мобильность. Поддерживая баланс между переменными и постоянными издержками, можно легче варьировать объемы в ответ на любое изменение на рынке.

Таким образом, структура сети Nike способствует фокусированию партнеров на своих ключевых компетенциях и активах. Это и является причиной того, что в пределах сети каждый агент зависит от всех остальных партнеров.

Некоторые авторы предлагают очень интересный подход к анализу подобных компаний – они рассматривают так называемый *capability balance sheet* (баланс способностей). Традиционный способ оценки компаний сводится к анализу ее баланса и определению стоимости всего бизнеса через показатели денежных потоков. Одной из ключевых характеристик баланса является финансовый рычаг, т. е. отношение заемного капитала к собственному. Если компания полностью финансируется за счет собственных средств, то ей придется зарабатывать в среднем немного выше, чтобы удовлетворить требуемую норму доходности акционеров.

По аналогии можно построить баланс компетенций (*capability balance sheet*). На одной стороне баланса – компетенции, определяемые как необходимые для успеха активы, а на другой – обязательства, показывающие, кто будет выполнять эти компетенции. Осознание того, что не все необходимые ключевые компетенции доступны за счет собственных средств, приводит к потребности определить то звено цепочки, от которой бизнес сможет получить наиболее эффективное выполнение этой компетенции.

Чтобы сеть такого рода могла существовать, каждый ее участник должен находить здесь собственные выгоды – более быстрые процессы, выход к более перспективным рынкам, интенсивные инновации, высокая эффективность рабочего капитала и использования общей инфраструктуры. Тогда возникают все предпосылки

для сотрудничества, которое предполагает выполнение коллективной работы разными членами группы при владении общей информацией. Например, Nike всячески стимулирует дистрибьюторов размещать заказы на портале www.nike.net, напрямую связанном с внутренней информационной сетью компании. На этом сайте каждый из партнеров в любой стране мира может получить доступ ко всей информации, касающейся его бизнеса с компанией Nike. Спектр возможностей, доступных партнерам компании через сайт nike.net, включает изучение ассортимента новых коллекций, размещение фьючерсных заказов и заказов со свободного склада, получение информации о статусе заказов и о доставке грузов, электронные платежи и т. д.

Стратегия аутсорсинга часто ассоциируется с преимуществами на поле подрывных инноваций. Типичными примерами являются вход IKEA на рынок розничных продаж мебели и Canon на рынок копировальных машин. Суть подрывной инновации состоит в том, что изначально создается продукт, который значительно уступает по качеству всем существующим на рынке, но зато он дешевле и (или) обладает другими характеристиками, значимыми для некоторых категорий покупателей (и завоевывает этот новый сегмент). Но со временем качество улучшается, и продукт начинает доминировать на рынке по мере роста своего сегмента. Ключевым преимуществом является способность поддерживать низкий уровень издержек – в том числе, за счет более высокой производительности. В этом и помогла стратегия аутсорсинга таким компаниям, как IKEA, Canon и Nike.

Таким образом, организационная структура динамической фокальной сети имеет массу характеристик, которые способствуют появлению и развитию конкурентных преимуществ. Ключ к успеху данной модели организации – это взаимозависимость, кооперация, доверие и прозрачность. Без хотя бы одной из этих характеристик модель не была бы столь успешной.

Лекция 7

ВИРТУАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

В лекции обсуждаются основные варианты концепции «виртуального», рассматривается вопрос о том, является ли использование информационно-коммуникационных технологий сущностной характеристикой виртуальной организации. Дается определение виртуальной организации как формы квазиинтеграции, отличительным признаком которой является наличие пула мелких и средних компаний, объединяющих ресурсы для реализации проектов и добивающихся существенного расширения границ своих возможностей за счет достижения значительного «виртуального» размера. Дается определение виртуальной платформы, показан ее стратегический, долгосрочный характер, а также принцип, по которому участники пула формируют временные цепочки создания ценности, динамично действующие только в период выполнения проекта и распадающиеся после его завершения. Обсуждается проблема подбора исполнителей и управления командной работой в проектах, выделение устойчивых функциональных ролей в виртуальном предприятии. Рассматриваются функции сетевого брокера, сетевого тренера, менеджера проектов, управляющего компетенциями, менеджера по аутсорсингу и другие. Разбираются примеры существующих виртуальных организаций

Введение

Термин «виртуальная организация» (virtual organization) стал предметом академической дискуссии сравнительно недавно, после того как его ввел в научный оборот А. Мовшовиц [Mowshowitz, 1986]. В дальнейшем различные авторы предложили целый ряд терминов и определений для описания соответствующей организационной парадигмы, таких как «межорганизационная адхократия» (interorganizational adhocracy) [Franke, 2002], «виртуальная компания» (virtual company) [Goldman, Nagel,

1993], «виртуальное предприятие» (virtual enterprise) [Hardwick et al., 1996] или «виртуальная фабрика» (virtual factory) [Upton, McAfee, 1996]. Существует также направление, сторонники которого предлагают рассматривать концепцию виртуальной организации (ВО) как стратегию, отрицая наличие специфики соответствующей организационной структуры [Venkatraman, Henderson, 1998].

В этой лекции мы постараемся показать спектр подходов к определению виртуальной организации, обусловленных неоднозначностью самого понятия «виртуальный», а затем рассмотрим принцип формирования и работы виртуальной организации как одного из типов межфирменных сетей, определенных нами в лекции 4.

Основная часть

Виртуальная организация как форма квазиинтеграции

Разница в интерпретациях понятия «виртуальная организация» в значительной степени обусловлена разногласиями в понимании термина «виртуальный». Анализируя обширную литературу по данному вопросу, можно выделить четыре основных варианта

концепции «виртуального», используемые разными авторами для определения виртуальной организации [Butlje, Wijk, 1998; Franke, 2001].

- Виртуальный как **«нереальный, имеющий вид реального»**.

Под виртуальной в этой интерпретации понимается организация, воспринимаемая внешней для нее средой как целостная единица, хотя на самом деле такой единицы не существует. Получается, что клиент имеет дело с конгломератом независимых сетевых партнеров, скрытых под формальной оболочкой компании традиционного типа.

- Виртуальный как **«нематериальный, поддерживаемый на основе ИКТ»**.

То есть имеется в виду нечто, существующее не физически, а лишь как результат программирования. Сторонники этого подхода ссылаются на виртуальные продукты (такие как программное обеспечение или интернет-газеты), которые не имеют физической оболочки и существуют в виртуальном пространстве. К этому же подходу примыкает довольно распространенная сейчас концепция виртуального офиса: подразумевается, что офис не существует физически, сотрудники работают, находясь в разных географических точках, и связаны друг с другом только посредством ИКТ.

- Виртуальный как **«существующий потенциально»**. Тогда виртуальной будет такая организация, которая могла бы существовать, но в реальности не существует до тех пор, пока не будет замечена необходимость в определенной организационной конфигурации. В случае такой необходимости требуемая единица может быть скомпонована. Обычно при этом имеется в виду, что есть некий пул организаций, «виртуальный кластер», в котором уже есть участники с нужными ресурсами и компетенциями, находящиеся в «спящем» состоянии «до востребования». Соответственно существование такого пула и обеспечивает потенциальную возможность для формирования организационной структуры любой нужной конфигурации.

- Виртуальный как **«существующий, но меняющийся»**. Такому значению слова «виртуальный» соответствуют характеристики любой динамической сети, поскольку она представляет собой некую организационную единицу (квазиинтегрированную организацию), но состав входящих в нее партнеров и взаимосвязи между ними постоянно меняются, находясь в зависимости от поставленной перед ней задачи.

Н. Венкатраман и Дж. Хендерсон настойчиво подчеркивают, что организация становится виртуальной вследствие того, что избран соответствующий способ управления – следовательно, нельзя считать организацию виртуальной только потому, что в управлении задействована ИКТ-система, или потому, что организация сама себя считает виртуальной. Они определяют виртуальность как «способность организации последовательно получать и координировать критически важные компетенции благодаря такому дизайну процессов создания ценности и механизмов управления, которые вовлекают внешние и внутренние аудитории с их ресурсами в поставку на

рынок особой, превосходной ценности» [Venkatraman, Henderson, 1996. P. 4]. Их мнение поддерживает Б. Травика, называя в качестве одной из ключевых характеристик виртуальной организации изменчивость и понимая ее как способность включать различных внешних партнеров в процесс создания ценности. Б. Травика особо подчеркивает, что именно динамичная замена в реальном времени партнеров – участников цепочки создания ценности делает возможной кастомизацию продукции в такой организации, специально создающейся для выполнения конкретной задачи [Travica, 1999].

А. Мовшовиц определяет виртуальную организацию как способ структурирования и управления деятельности, направленной на достижение заданной цели. В статье «On the Theory of Virtual Organization» [Mowshowitz, 1997] он предлагает в качестве критерия выделения виртуальной организации распределение требований, входящих в заказ, между компаниями как элементами организационной структуры, выполняющей эти требования. Он описывает функционирование виртуальной организации как деятельность по достижению цели, осуществляемую посредством грамотного выбора исполнителей, наиболее адекватно отвечающих абстрактным потребностям задачи. При этом он высказывает убеждение, что успешное переключение происходит в случае безоговорочного отделения этих потребностей от собственно исполнителя. В каждый конкретный момент, подчеркивает А. Мовшовиц, исполнители привязаны к определенным задачам, но эта привязка легко изменяется с течением времени. Это динамично меняющееся распределение определяется соображениями издержек или других факторов, имеющих значение для создания и поддержания конкурентного преимущества [Mowshowitz, 1997]. Участие предприятий в проекте по выполнению заказа, пишет А. Мовшовиц, определяется издержками и накопленным человеческим и физическим капиталом, а квинтэссенцией новой организационной парадигмы следует признать «принцип переключения» (principle of switching) [Mowshowitz, 1999]. Таким образом, гибкость и результативность виртуальной организации опирается на ее способность систематически переключаться, быстро реагируя на новые требования, возникающие по ходу работы [Mowshowitz, 1994]. То есть идея, лежащая в основе виртуальной корпорации, с очевидностью является «сетевой» – это партнерство с целью использования рыночных возможностей, идентифицированных кооперирующимися компаниями.

Компании-партнеры (поставщики, клиенты и даже конкуренты) совместно используют умения и опыт, распределяют издержки и содействуют друг другу в доступе на освоенные ими рынки [Burne, Brandt, Port, 1993]. При этом одинаково вероятно наличие как горизонтальной, так и вертикальной квазиинтеграции в цепочке создания ценности. Выбор в данном случае определяется свойствами реализуемой задачи. Даже партнерство с компаниями-конкурентами может быть выгодным, если, например, обнаруживается недостаток ресурсов, необходимых для разработки, выпуска и продвижения новых продуктов. Кооперация с компанией-конкурентом может также

иметь смысл, если компания имеет доступ к географически ограниченному рынку или к одной определенной группе потребителей. В этих условиях виртуальная корпорация расширяет доступ обеих компаний к рынкам.

Теоретическая концепция виртуальной корпорации предполагает сотрудничество распределенных команд, состоящих из специалистов с различными функциями – так называемых «виртуальных команд». В отличие от традиционных команд, виртуальная команда работает без ограничений с точки зрения пространства, времени или пределов фирмы; при этом связи усиливаются за счет поддержки их в технологических сетях [Lipnack, Stamps, 1997]. Виртуальные команды преследуют цель согласованной разработки и управления продуктами, услугами и процессами. Тесное сотрудничество между компаниями-партнерами приводит к становлению системы обратной связи, которая становится основой взаимного обучения и поддержания высокого уровня качества. Если рынок меняется, может оказаться необходимым изменить команду, так что для сохранения конкурентоспособности виртуальная корпорация должна быть «текущей» и гибкой, способной быстро изменять свою конфигурацию.

Одна из главных отличительных черт концепции виртуальной организации – постановка задачи быстрого объединения, без проведения длительных переговоров, типичных для других форм квазиинтеграции (в особенности для стратегических альянсов). Целью при этом является создание преимущества, которое трудно копируется конкурентами, и первенство выхода на рынок с кастомизированной продукцией или услугами высокого качества.

Как показал первый опыт практической деятельности на основе данной концепции, одной из главных проблем при формировании виртуальных корпораций является поиск таких компаний-партнеров, которые подходят друг другу с точки зрения бизнес-процессов, организационной культуры, а также используемых информационных систем. Виртуальная организация – тип межфирменной сети, в котором МК «Сеть» наиболее сильно поддерживается механизмом координации «Рынок» со всеми его плюсами и минусами. Тем не менее основным в виртуальной организации остается МК «Сеть». Речь идет о существовании так называемой «виртуальной сетевой платформы».

Дело в том, что возможны два принципиально отличных друг от друга подхода к поиску партнеров. С одной стороны, можно вести поиск подходящих компаний-партнеров с необходимыми ключевыми компетенциями в масштабе всего отраслевого рынка. В последние годы такой поиск, даже в мировом масштабе, технологически осуществим с использованием интернет-технологий. Однако при этом подходе издержки поиска могут быть значительными, а иногда и запретительно высокими. Кроме того, существует высокий риск того, что партнеры, формально подходящие для совместной деятельности, в реальности окажутся несовместимыми [Franke, 1999]. Именно поэтому С. Голдман, Р. Нейджел и К. Прайс [Goldman et al., 1995] предложили концепцию «виртуальных сетей», помогающих незнакомым компаниям достаточно быстро устанавливать партнерские отношения. По сути, они имели в виду наличие

некой платформы, «места рождения» виртуальных корпораций. Именно эта идея получила свое развитие в концепции *виртуальной сетевой платформы* (ВСП) – открытой (т. е. допускающей изменение состава) совокупности партнеров, предварительно оцененных с точки зрения их возможностей и способностей, которые соглашаются сформировать пул потенциальных членов виртуальной организации. Фигурально выражаясь, в лице ВСП мы имеем дело со своеобразным хранилищем ресурсов, способностей и ключевых компетенций, из которого извлекаются необходимые единицы для того, чтобы каждый раз формировать конкретную цепочку создания ценности, соответствующую запросам клиента. Это позволяет быстро реагировать на открывающиеся рыночные возможности.

Важными характеристиками виртуальной сетевой платформы являются ее относительная стабильность и наличие возможностей согласования *ad hoc* определенных стандартов, правил и норм, которыми компании-партнеры будут руководствоваться при проектной кооперации в рамках каждого отдельно взятого виртуального предприятия – проекта, образованного из участников виртуальной платформы.

Именно эта логика представляется наиболее продуктивной для изучения виртуальной организации и для использования соответствующих организационных принципов в реальном бизнесе. Поэтому в лекции 4 мы дали определение ***виртуальной организации*** как ***формы квазиинтеграции отличительным признаком которой является наличие динамичного пула мелких и средних компаний, строящегося на основе долгосрочной отношенческой контрактации и позволяющего участникам объединять ресурсы для реализации проектов, которые они не в состоянии осуществить поодиночке.***

Продукты и услуги, предоставляемые виртуальной организацией, часто инновационны и всегда сильно ориентированы на потребителя [Butlje, van Wijk, 1998]. По существу, виртуальная организация – это организационная структура нового типа, которая создает и поставляет на рынок потребительскую ценность, постоянно распределяя, динамично вписывая и удаляя тех или иных исполнителей в цепочке создания ценности. Эта динамика основана на выявлении потребностей клиентов и выполнении их с учетом других факторов, значимых для создания и поддержания конкурентного преимущества [Franke, 2001].

Виртуальная организация полицентрична (партнеры в основном имеют примерно равные права) и открыта (либо не слишком высокие барьеры входа все же ставятся, поскольку нужен определенный уровень надежности для достижения необходимой стабильности)^[71]. Члены виртуальной организации добиваются существенного расширения границ своих возможностей за счет достижения значительного «виртуального» размера при одновременном сохранении своей гибкости, присущей небольшим компаниям. Индивидуальные партнеры создают стабильную и, в значительной степени, основанную на доверии сетевую структуру, которую можно

охарактеризовать именно как пул. Пул способен покрывать широкий спектр компетенций, в то время как каждый его участник концентрирует усилия на отдельных ключевых компетенциях.

Формирование пула носит стратегический, долгосрочный характер. В случае появления нового потребителя образуется и новый проект для выполнения его заказа. Эти временно создаваемые из участников пула сети носят краткосрочный характер, формируются очень динамично, т. е. состав партнеров варьируется от заказа к заказу. Эта «сеть для выполнения миссии» (mission network), которую также называют «виртуальной фабрикой» (virtual factory) или «виртуальным предприятием» (virtual enterprise), является ограниченной во времени и распадается после завершения проекта. Если проанализировать литературу, то в основном в этом же смысле употребляется существующий в литературе термин «виртуальная корпорация». Например, Дж. Бирн, Р. Брандт и О. Порт [Byrne et al., 1993] подчеркивают, что виртуальная корпорация является временной сетью независимых компаний, связанных посредством ИКТ^[72] для совместного использования опыта, разделения издержек, рисков и доступа к рынкам друг друга. То есть все эти термины употребляются в основном по отношению к временным проектным цепочкам, выполняющим отдельные заказы, тогда как виртуальная организация – тип межфирменной сети, опирающейся на виртуальную платформу (здесь партнеры соединены отношенческим контрактом с неопределенным сроком действия).

Таким образом, виртуальная организация предполагает наличие долгосрочной отношенческой контрактации между партнерами, входящими в динамичный пул, а виртуальные корпорации (виртуальные предприятия) – это временные цепочки, «вытягиваемые» из общего пула для выполнения определенной задачи. Они функционируют на основе эксплицитного неоклассического контракта. Виртуальное предприятие может быть определено как вертикальная кооперация, при которой каждый партнер концентрируется на ключевых компетенциях, в то время как виртуальная организация может включать и горизонтальные взаимосвязи фирм (не является редкостью наличие в ней нескольких партнеров с одинаковыми ресурсами или компетенциями). Это ведет к возникновению конкуренции между партнерами внутри пула, в то время как в рамках виртуального предприятия идет работа по реализации проекта с участием не конкурирующих, а дополняющих друг друга партнеров.

Учитывая это, Р. Клубер [Kliiber, 1997] предложил двухуровневую абстрактную модель для различения между виртуальной сетевой платформой (ВСП) и виртуальной корпорацией. ВСП, отмечает он, представляет собой в основном организационные рамки на макроорганизационном уровне, в то время как виртуальная корпорация является реальной результативной единицей на микроорганизационном уровне. На макроорганизационном уровне ВСП – это институциональные рамки, структура из компаний и их ресурсов, которая способствует высококлассному формированию динамичных виртуальных корпораций в соответствии с запросами рынка.

Жизнь виртуальной корпорации (виртуального предприятия) длится до тех пор, пока использование тех или иных рыночных возможностей остается выгодным для партнеров по кооперации. Если рыночная возможность исчерпалась, «партнерство по выполнению задачи» распадается, и независимые компании формируют новые цепочки с теми же или другими партнерами, в зависимости от запросов потребителей и новых рыночных возможностей. Такая модель взаимодействия не исключает продолжения повседневного бизнеса компаний-партнеров или возможности участия сразу в нескольких виртуальных предприятиях в любой конкретный момент времени.

Распределение ролей в виртуальной организации

В концепции виртуальной корпорации заложена идея, что каждая компания-партнер вносит свой вклад в решение общей задачи только в той части, которую она относит к своим ключевым компетенциям. В этом смысле С. Голдман, Р. Нейджел и К. Прайс сравнивают виртуальную корпорацию с командой «всех звезд», набранной для победы в конкретном соревновании [Goldman et al., 1995]. Однако, как и в случае со спортивными командами, наличие «звезд» не является гарантией успешной игры. Вопрос не в том, пишет У. Франке, кто лучше способен справиться с задачей. Вопрос в том, какая команда добьется наивысших показателей. Таким образом, первостепенной проблемой оказывается обеспечение взаимодействия как на уровне фирм-партнеров, так и на уровне команд. Подбор исполнителей, наиболее пригодных для выполнения той или иной задачи, достаточно нетривиален, а изменение конфигурации цепочки создания ценности не является ни самоцелью, ни панацеей, если поставленные цели оказались нереализованными. Следовательно, вопрос об эффективной координации усилий и о систематизации соответствующих управленческих функций становится существенным фактором успешной деятельности виртуальной корпорации.

Идея существования координатора в виртуальной организации восходит к работе Р. Майлза и Ч. Сноу двадцатилетней давности [Miles, Snow, 1986]. Они предположили, что динамическая сеть нуждается в координаторе, центральной управленческой единице, получившей впоследствии название «сетевой брокера». Р. Майлза и Ч. Сноу называют брокеров «посредниками, аналитиками и катализаторами, которые создают важные партнерские процессы». В другой работе Ч. Сноу [Snow, 1992] называет три основных роли брокера: архитектор, основной управляющий и смотритель. В качестве архитектора сети, брокер отвечает за подбор новых подходящих для нее участников. Как управляющий сетевой брокер в первую очередь отвечает за управление и поддержку уже сформировавшегося сетевого сообщества. Более того, он должен взять на себя управление развитием сети как целого, включая решение текущих операционных задач. Наконец, брокер-смотритель должен следить за тем, чтобы развитие сложившейся группы шло в одном направлении. Например, если одна из компаний – участников сети существенно отстает в технологическом развитии или, наоборот, вырывается вперед за счет других членов, сетевой брокер обязан предпринять определенные меры, чтобы не поставить сеть перед угрозой распада.

Брокеры помогают компаниям организовывать сетевое взаимодействие и определять новые возможности в бизнесе. Их задачей является распространение сетевой концепции, содействие сотрудничеству, организация групп фирм и соединение их с дизайнерами продукции, специалистами по маркетингу, тренинговыми компаниями и программами отраслевых услуг, необходимыми для успешной работы.

У. Франке показывает, что участие сетевого брокера неодинаково на разных этапах становления и развития виртуальной организации [Franke, 2000].

- На этапе *зарождения* сети брокер действует как архитектор, определяя ее форму и достаточные источники для успешного развития ее конкурентоспособности. Некомпетентная деятельность брокера в этот период может заложить основы успеха или, наоборот, поставить под вопрос возможность дальнейшего развития – в случае, если подобранные брокером партнеры обладают недостаточной комплементарностью, их стратегические интересы противоречат друг другу или общей концепции, а становлению доверительных отношений не было уделено достаточного внимания.

- На этапе *становления и развития* сети брокер должен уделить особое внимание анализу возможных стратегических направлений развития, определить, какой вариант предпочтителен и объединить все элементы, которые необходимы для достижения желаемых результатов.

- На всех этапах задачей брокера является постоянная *поддержка* сети – и здесь он действует как управляющий и смотритель.

Схема, изображенная на рис. 7.1, показывает основные составляющие организационной концепции виртуальной организации [Franke, Hickmann, 1999]:

- *виртуальная сетевая платформа* обеспечивает динамичную, но достаточно стабильную во времени среду, в которой надежность, обязательства и общие взгляды, базирующиеся на отношенческой контрактации, способствуют достижению быстрых договоренностей;

- *виртуальные корпорации (виртуальные предприятия)* формируются из компаний, входящих в стабильный пул, являются динамичными и гибкими временными проектами;

- *сетевой брокер* — управленческая единица, которая обеспечивает гармоничное сочетание всех элементов виртуальной сетевой платформы как единого пула и способствует структурированию виртуальных предприятий. Современные сетевые брокеры представляют собой фирмы, профессионально специализирующиеся на управлении сетями. Это могут быть компании-аутсорсеры, нанятые виртуальной сетью, или некие единицы (в том числе совместные предприятия), созданные компаниями – членами сети.

При такой конфигурации возрастает способность виртуальной организации своевременно сформировать, осуществить деятельность и завершить работу любой временной цепочки создания ценности. Таким образом, внутри виртуальной организации, как и внутри «классической» фирмы, важны механизмы создания

организационных единиц, обеспечения их дееспособности и своевременной реконфигурации, что является критически важным фактором в деятельности виртуальной организации.

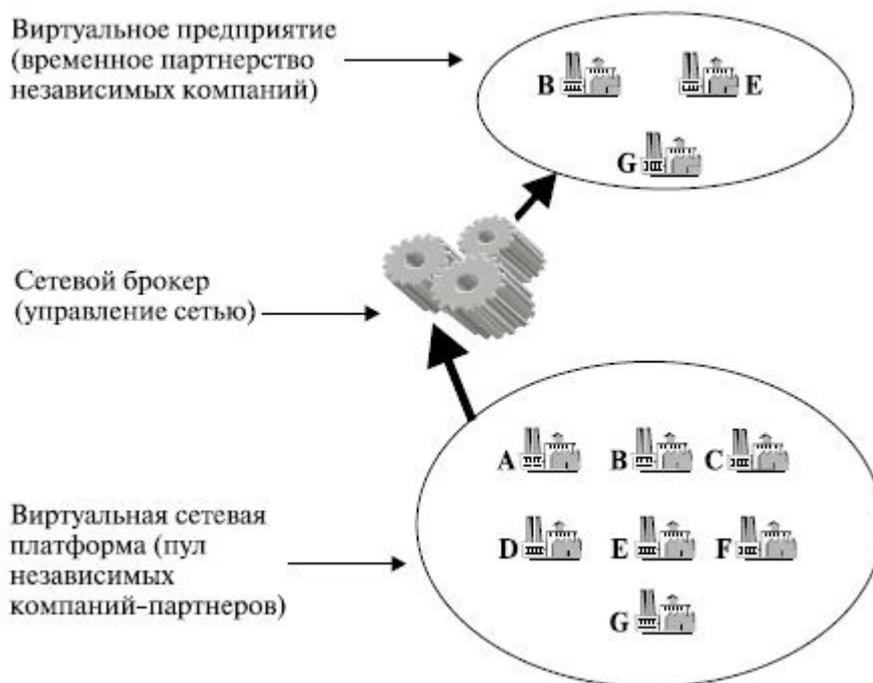


Рис. 7.1. Концепция виртуальной организации

Сетевой брокер в виртуальной организации выполняет прежде всего три главные управленческие функции.

° *Инициирование создания виртуальной сетевой платформы.* Первая задача сетевого брокера – поиск компаний и институтов с комплементарными и конкурентоспособными ресурсами, способных работать в условиях партнерства. Четкое представление о будущей виртуальной сети помогает сетевому брокеру подобрать подходящих партнеров. В подготовительной фазе сетевой брокер выступает в качестве «подстрекателя» к сотрудничеству (relationship promoter) [Gemiinden, Walter, 1995], который осуществляет контакты между людьми, сводит их друг с другом и инициирует диалог и взаимные процессы социализации. В конце фазы инициирования и подготовки создания ВСП партнеры приходят к заключению определенного меморандума о взаимопонимании, договариваясь о миссии, видении и конституирующих нормах и правилах, в частности, о предварительной квалификации новых членов, о процедурах, обеспечивающих распределение издержек, рисков и прибылей.

° *Поддержка виртуальной сетевой платформы.* Как только виртуальная сеть создана, сетевой брокер становится ответственным за поддержание и совершенствование сотрудничества. Сетевой брокер вместе с партнерами развивает бизнес и технические стандарты для стабильной сети компаний и для формирования динамичных виртуальных предприятий. Он осуществляет мониторинг результативности

в виртуальной сети, заботится о слабых (но необходимых для общих целей) членах и, как правило, поддерживает их до тех пор, пока они не добьются требуемых показателей. Сетевой брокер также задействован в дисциплинарных акциях: если он фиксирует оппортунистическое поведение того или иного партнера, то принимает соответствующие меры. Таким образом, сетевой брокер выступает в качестве нейтральной «третьей стороны» при разрешении конфликтов, которые могут возникать между партнерами. Кроме того, он ведет наблюдение за внутренней и внешней средой виртуальной организации и делает предложения о способах адаптации к изменениям; следит за состоянием ресурсов и ключевых компетенций партнеров и за их результативностью; непрерывно продолжает поиск новых партнеров, обладающих недостающими или комплементарными ресурсами; отвечает за процессы обучения внутри сети.

◦ *Формирование виртуальных корпораций (виртуальных предприятий)*. Как только удастся идентифицировать новую рыночную возможность, сетевой брокер определяет, какие индивидуальные виды деятельности необходимы для того, чтобы ею воспользоваться. Первым шагом в его действиях является формирование «виртуальной цепочки создания ценности». Сетевой брокер знает ресурсы и компетенции, а также слабые и сильные стороны партнеров. Основываясь на списке требуемых видов деятельности в цепочке создания ценности, сетевой брокер выстраивает эту цепочку, в состав которой оказываются интегрированными потребители, внешние поставщики и члены сети. Целью сетевого брокера является создание конкурентоспособной команды партнеров, которые способны к эффективной совместной работе в цепочке создания ценности. Когда виртуальная корпорация сформирована, сетевой брокер устраняется от задач координации, и управление берет на себя или ведущий оператор, или группа из нескольких лидеров. Однако в том случае, если возникают проблемы или конфликты, сетевой брокер может вмешаться, разместить дополнительные ресурсы, заменить одного члена виртуальной корпорации на другого или выступить в качестве третьей стороны при разрешении конфликтов.

По мере развития виртуальных организаций как формы сетевого межфирменного взаимодействия происходит усложнение управленческих задач, что ведет к кристаллизации целого ряда функций, имеющих самостоятельную значимость, и к выделению соответствующих им новых устойчивых функциональных ролей.

Как видно из схемы, показанной на рис. 7.2, в современной виртуальной организации, кроме уже упомянутого сетевого брокера, существует целый ряд позиций, связанных с реализацией управленческих функций:

- *сетевой тренер (network coach)* отвечает за управление процессом проникновения на рынок (entry management), за развитие инфраструктуры, за решение возможных конфликтов и установление взаимоотношений между участниками пула;

- *сетевой брокер (broker)* занимается управлением клиентскими взаимоотношениями, получением заказов, а также решает ряд других задач, обусловленных спецификой отраслевого рынка;

- *менеджер по инсорсингу/аутсорсингу (in-/outsourcing manager)* представляет интересы своей компании перед другими партнерами;

- *управляющий задачами и компетенциями (competence manager)* отвечает за координацию мощностей и компетенций, за коммуникации с клиентами;

- *менеджер проекта (project manager)* отвечает за осуществление заказов, управление процессами, а в случае необходимости – за планирование и управление проектом;

- *аудитор (auditor)* имеет в своем ведении различные аспекты, связанные с конкуренцией, особенно – проверки и инспекции (обеспечение качества).

Эти роли, введенные в концепцию виртуальной организации, не только решают стоящие перед ней задачи координации. Они также могут иметь положительное влияние на процесс формирования доверительных отношений (т. е. их деятельность способствует росту ожидания неоппортунистического поведения партнеров и тем самым повышает устойчивость взаимодействий в рамках имплицитного отношенческого контракта).

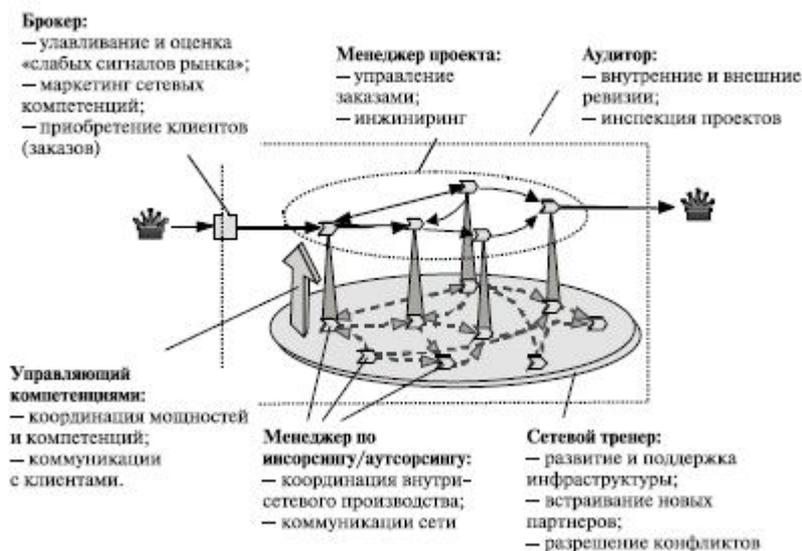


Рис. 7.2. Виртуальная организация – функциональные роли

Отвечая на вопрос о причинах возникновения феномена виртуальных организаций, можно с уверенностью сказать, что они являются одним из эффективных ответов компаний на изменения, происходящие на современных отраслевых рынках. Возникновение и широкое распространение виртуальных организаций обусловлено сочетанием двух тенденций – трансформации современных отраслевых рынков и бурного развития ИКТ (рис. 7.3). В рамках концепции виртуальной организации становится возможным устранить или смягчить основные трудности, которые связаны с

реализацией любого проекта, предполагающего кооперацию независимых участников, а именно:



Рис. 7.3. Движущие силы развития виртуальных организаций

- решить проблему быстрого поиска подходящих компаний-партнеров, которые обладают комплементарными ключевыми компетенциями и подходят для формирования успешно действующей цепочки создания ценности;
- обеспечить взаимную организационную адаптацию (в технологическом и социологическом смысле) избранных для проекта компаний-партнеров;
- снизить ожидания оппортунистического поведения партнеров, что необходимо для быстрого налаживания эффективных кооперационных взаимодействий, снижения транзакционных издержек и уменьшения сроков выхода на рынок;
- обеспечить выполнение комплекса управленческих функций, необходимых для координации действий распределенных партнеров и своевременного выполнения задач проекта.

По сути, виртуальная организация представляет собой систему, где каждая составляющая (компания, входящая в сеть) выполняет свои функции. Такая сеть, несмотря на формальную независимость входящих в нее единиц, является своеобразным аналогом биологического организма, обладающего способностью перестраиваться в соответствии с изменениями запросов потребителей или развитием окружающей среды. Но в отличие от биологического организма, где функции каждого органа строго определены, виртуальная организация гораздо более аморфна. Фирмы, входящие в виртуальную сетевую платформу, могут быть в каждый конкретный период времени свободны от участия в виртуальных предприятиях или заняты в них частично,

осуществляя деятельность вне пула как независимые агенты рынка. Они включаются в те или иные проекты по мере необходимости и «отключаются», когда их ресурсы и компетенции больше не нужны. Это накладывает определенные ограничения на возможности и ресурсы хозяйствующих субъектов, которые являются или хотят быть в составе виртуальной организации. Скорость адаптации, интенсивность сотрудничества и количество организаций в такой сети создают новые проблемы и для управленческих единиц, которые призваны создавать виртуальные организации и координировать их деятельность.

Главный акцент, связанный с деятельностью виртуальной организации, – соединение и совместное использование ресурсов с целью увеличения общей конкурентоспособности. В сравнении с возможностями отдельной компании такой подход существенно увеличивает способность партнерства повышать конкурентоспособность за счет масштаба. В результате модель виртуальной организации является особенно привлекательной для малого и среднего бизнеса, поскольку дает возможность сохранять независимость и даже успешно конкурировать с ТНК за определенные ниши и новые рынки.

Заключение

В этой лекции мы познакомились с разными подходами к пониманию сущности и роли виртуальных организаций на современных рынках.

Мы определили виртуальную организацию как форму квазиинтеграции, отличительным признаком которой является наличие пула мелких и средних компаний, объединяющих ресурсы для реализации проектов и добивающихся существенного расширения границ своих возможностей за счет достижения значительного «виртуального» размера при одновременном сохранении гибкости. Участники пула формируют временные цепочки создания ценности, которые динамично действуют только в период выполнения проекта и распадаются после его завершения. В то же время формирование пула носит стратегический, долгосрочный характер.

Важной предпосылкой для успешной деятельности виртуальной организации является использование информационных систем. Однако виртуальная организация как тип сетевого взаимодействия *возможна* без применения информационно-коммуникационных технологий – хотя, конечно, отсутствие ИКТ привело бы к значительному росту величины транзакционных издержек, резко снижающему привлекательность этой организационной альтернативы. (В этом смысле ИКТ важны для достижения результативности любых межфирменных сетей, и мы несколько позже специально рассмотрим роль ИКТ в сетевом взаимодействии компаний.)

Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре

1. Как вы считаете, являются ли функции сетевого брокера, обсуждавшиеся в лекции, специфическими для виртуальных организаций? Возможно ли существование виртуальной организации без сетевого брокера? Нужен ли сетевой брокер в других типах межфирменных сетей?

2. Найдите в статьях, вышедших не раньше 2005 г., два **РАЗНЫХ** определения виртуальной организации. В чем различие между этими определениями? Какое из них вы считаете более полезным для практического использования?

Рекомендуемая литература

Еленин А., Пономарев И. Виртуальные корпорации // Business Online, <http://www.peopleandmoney.ru/issues/issuel6/art30>.

Пономарев П.П. Виртуальная организация: предпосылки возникновения новой организационной формы // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 5.

Чезборо Г.У., Тис Д.Дж. Организационные формы инноваций: когда виртуальная корпорация эффективна? // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 1.

Butlje R., van Wijk J. Taxonomy of Virtual Organisations, Based on Definitions, Characteristics, and Typology // Virtual-Organization.net. Newsletter. 1998. Vol. 2. No. 3. <http://www.virtual-organization.net/>

Byrne J.A., Brandt R., Port O. The Virtual Corporation // International BusinessWeek. 1993 (February 8).

Chesborough H.W., Teece D.J. When is Virtual Virtuous? Intergrated Virtual Alliances Organizing for Innovation // Harvard Business Review. 1996. Vol. 74. No. 1.

Davidow W.H., Malone M.S. The Virtual Corporation: Customization and Instantaneous Response in Manufacturing and Service, Lesson from the World's Most Advanced Companies. N.Y.: Harper-Collins, 1992.

Franke U., Hickmann B. Is the Net-Broker an Entrepreneur? What Role does the Net-Broker Play in Virtual Webs and Virtual Corporations // Electronic Journal of Organizational Virtualness. 1999. Vol. 1. No. 1.

Goldman S.L., Nagel R.N., Preiss K. Agile Competitors and Virtual Organizations – Strategies for Enriching the Customer. N.Y.: Van Nostrand Reinhold, 1995.

Katzy B.R., Schuh G. The Virtual Enterprise // Handbook of Life Cycle Engineering: Concepts, Methods and Tools / (ed.) A. Molina, J.M. Sanchez, A. Kusiak, Kluwer Academic Publishers: Dordrecht, 1998. P. 59–92.

Kl?ber R. The Need for the Function of the Promotor // VoNet: The Newsletter. 1997. No. 1 (4). <http://virtual-organization.net>.

Lipnack J., Stamps J. Virtual Teams, Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology. New York: John Wiley, 1997.

Miles R.F., Snow C.C. Network Organizations: New Cocepts for New Forms // California Management Review. 1986. Vol. 28. No. 3.

Mowshowitz A. On the Theory of Virtual Organization // System Research Behavior Science. 1997. Vol. 14. No. 4.

Mowshowitz A. Social Dimensions of Office Automation / (ed.) M. Yovits, Advances in Computers, 1986. P. 335–404.

Mowshowitz A. The Switching Principle in Virtual Organization // Proceedings of the 2nd International VoNet-Workshop. September 23–24. 1999. Ziirich, Switzerland. P. 9–20.

Mowshowitz A. Virtual Organisation // Communications of the ACM. 1997. Vol. 40. No. 9.

Mowshowitz A. Virtual Organisation: A Vision of Management in the Information Age // The Information Society. 1994. Vol. 10. No. 4.

Saabeel W., Verduijn T.M. A Model of Virtual Organization: A Structure and Process Perspective // Electronic Journal of Organizational Virtualness. 2002. Vol. 4. No. 4.

Sieber P., Swagerman D. Operational Logic in Virtual Organizations – Example of Application Based on a Case Situation // Electronic Journal of Organizational Virtualness. 2001. Vol. 1. No. 1.

Travica B. et al. Investigating and Managing Virtual Organizations: The ISAAAC MetaModel // http://php.indiana.edu/~btravica/isaaac_feb2000.htm.

Venkatraman N., Henderson J.C. Real Strategies for Virtual Organizing // Sloan Management Review 1998. Vol. 40. No. 1.

Virtual Organizations: Systems and Practices / ed. by L.M. Camarinha-Matos, H. Afsarmanesh and M. Ollus. N.Y.: Springer Science+Business Media, 2005.

Winch G., Gyllstrom H., Sauer F., Seror-Maerklin S. The Virtual Neural Business System: A Vision for IT Support for Network Form Organization // Management Decision. 1997. Vol. 35. No. 1.

Witczyn'ski M., Pawlak A. Virtual Organisations Enabling Net-based Engineering // Challenges and Achievements in E-Business and E-Work. Part 2. Amsterdam: IOS Press, 2002.

Yates J., Orlikowski W. J., Okamura K. Explicit and Implicit Structuring of Genres in Electronic Communication: Reinforcement and Change of Social Interaction // Organization Science. 1999. Vol. 10. No. 1.

Franke U. (ed.) Managing Virtual Web Organisations in the 21th Century: Issues and Challenges. Hershey, PA: Idea Group Publishing, 2002.

Franke U. Virtual Web as a New Entrepreneurial Approach to Network Organizations // Entrepreneurship & Regional Development. 1999. Vol. 11. No. 3.

Hoogeweegen M., Teunissen W., Vervest P., Wagenaar R. Modular NetworkDesign: Using Information and Communication Technology to Allocate Production Tasks in a Virtual Organisation // Decision Sciences. 1999. Vol. 30. No. 4.

Лекция 8

КЛАСТЕРЫ КАК ФОРМА МЕЖОРГАНИЗАЦИОННОГО СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

В лекции дается определение кластера как стратегической межорганизационной сети отраслевого или межотраслевого характера, объединяющей ресурсы и ключевые компетенции фирм и других организаций определенной территории. Рассматривается взаимосвязь степени развития кластеров и конкурентоспособности региона по М. Портеру. Показано, что для этого типа межорганизационной сети характерно наличие элементов урегулирования, т. е. совместного участия в регулировании государства и различных участников рынка, таких как инфраструктурные организации и научно-исследовательские институты. Обсуждается, в чем состоят выгоды для бизнеса от развития кластера. Рассмотрены подходы к классификации кластеров. Разъясняются основные различия между дирижистской и либеральной моделями кластерной политики.

Введение

Поскольку в данном курсе речь идет о межфирменном взаимодействии, мы будем использовать термин «кластеры» только в одном значении – кластеры как межорганизационные сети. Почему это нужно специально оговаривать? Дело в том, что в разных науках (и в естественных, и в гуманитарных) термин «кластер» используется довольно активно, но при этом речь идет далеко не об одном и том же. Поскольку под **кластером** вообще (от англ. cluster – рой, гроздь, груда, скопление) изначально понимали группу одинаковых или похожих объектов, собранных вместе^[73], то термин оказался удобным для обозначения любых скоплений объектов, и это сильно «размыло» его значение. Неоднозначность понимания существует даже в рамках одной научной дисциплины. В экономике и менеджменте это касается кластеров предприятий (кластеров фирм). Хорошо известен статистический метод, который именуется кластерным анализом. Суть статистической кластеризации состоит в выделении среди множества объектов групп, однородных с точки зрения того или иного признака (группы признаков). Именно в таком смысле термин «кластеры предприятий» впервые вошел в экономический анализ и до сих пор используется в отчетах о результатах эмпирических исследований при описании групп предприятий, однородных по тому или иному набору признаков. В нашем случае речь будет идти о кластерах предприятий в другом, тоже широко известном значении – о кластерах как форме межорганизационного взаимодействия.

В последние годы интерес к кластерам резко возрос, разработку и реализацию кластерной политики во многих странах считают важной государственной задачей, одним из способов стимулирования инновационной активности и обеспечения долговременной конкурентоспособности регионов. Учитывая это, стоит внимательнее рассмотреть характеристики кластера как межорганизационной сети и показать, что

существуют разные виды и различные подходы к их развитию. Соответственно будет отличаться и их роль в обеспечении конкурентоспособности отраслей и территорий.

Основная часть

Что представляет собой кластер?

Вспоминая содержание первых лекций, можно заметить, что в них говорилось о кластерах как форме квазиинтеграции (лекция 2), но в классификацию *межфирменных* сетей кластеры не были включены (лекция 4). Это не случайно, так как, изучая кластеры, мы обнаруживаем ряд особенностей, выделяющих эту форму квазиинтеграции из общего ряда. Прежде всего, как мы уже говорили, кластерный тип сетевого взаимодействия не укладывается в рамки «чистой» межфирменной кооперации. Помимо собственно фирм, в кластере присутствуют другие организации, и это сразу говорит о том, что мы имеем дело с *межорганизационной* сетью.

Единого общепринятого определения кластера до сих пор нет. Более того, вследствие «моды» на этот термин он все чаще употребляется довольно бездумно в «политических» целях (например, в российских регионах – для обоснования необходимости финансовой поддержки тех или иных территорий). А. Праздничных – один из российских специалистов, серьезно занимающихся кластерной проблематикой, – подчеркивает: «Кластер – это не холдинговая структура, которая объединяет компании в регионе. Кластер – это не ассоциация компаний, которая объединяет компании в регионе. Кластер – это ни в коем случае не технопарк и не бизнес-инкубатор, не промышленный парк и не ОЭЗ. Нельзя сказать, что кластер – это бывший территориальный производственный комплекс или научно-производственное объединение. Но все элементы инфраструктуры, доставшейся нам от советского времени, или новые ее элементы могут быть частью кластеров» [Праздничных, 2002].

Есть и вполне объяснимые различия в определениях, связанные с тем, что разные авторы делают акцент на разных характеристиках, присущих этой форме межорганизационного взаимодействия. Например, довольно распространено мнение, что кластеры – это промышленные зоны, в которых компактно расположено значительное число малых предприятий, относящихся к одной определенной отрасли. Именно так трактуют эту форму сетевого взаимодействия многие исследователи, пишущие об «индустриальных районах» (industrial districts^[74]) или «кластерах малых фирм» (small enterprises clusters). Однако стоит задуматься, есть ли смысл считать кластером любое скопление предприятий на одной территории? Обязательно ли фирмы, входящие в кластер, относятся к одной отрасли? И всегда ли кластер состоит только из малых и средних компаний? Ответив на эти и на целый ряд других вопросов, мы сможем достаточно четко определиться с понятием кластера.

Необходимым (хотя и не достаточным) условием для того, чтобы говорить о формировании кластера, является возникновение устойчивой сети взаимодействий между экономическими агентами, способствующей росту их конкурентоспособности. Именно об этом говорилось в известной работе А. Маршалла «Принципы экономической

теории»^[75], где специально выделен раздел, посвященный феноменам особых промышленных регионов. А. Маршалл одним из первых четко указал, что сгруппированные вместе предприятия, занимающиеся родственными видами деятельности, получают положительные экстерналии, такие как пул специализированных рабочих, доступ к различным высокоспециализированным поставщикам продуктов и услуг, быстрый обмен информацией.

В дальнейшем это утверждение стало исходным пунктом для ряда исследований, показавших, каким образом экономические агенты могут извлечь пользу от объединения в кластеры. В частности, на этом акцентировали внимание французские исследователи, занимавшиеся исследованием проблем технологической связи между различными отраслями и выведившие зависимость технологической мощи одного сектора от другого^[76]. В современной литературе по инновациям и способам их внедрения в производство широко признано существенное значение кластеров для упрочения технологических взаимосвязей между отраслями [Abernathy, Utterback, 1978].

Прообразы понятия «кластер» встречаются в публикациях шведских авторов. Например, известна концепция Э. Дамена о «блоках развития», в которой говорится о наличии корреляции между способностью к развитию одних секторов и достигнутым прогрессом в ряде других секторов^[77]. Л.Г. Мэтсон обращает внимание на установление различных форм взаимодействий между фирмами внутри кластеров, способствующих росту эффективности их деятельности [Mattson, 1987]. То есть реальный кластер есть группа предприятий, которые не просто соседствуют территориально, но объединяются в сеть, нацеленную на достижение определенного общего результата, причем, как правило, в этой сети необходимо присутствие компаний, представляющих разные отрасли (не случайным образом, а по принципу комплементарности ресурсов и компетенций).

Подробный анализ взаимосвязи между степенью развития кластеров и конкурентоспособностью региона или страны дал М. Портер. Он рассматривает кластер как «группу географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере, характеризующихся общностью деятельности и взаимно дополняющих друг друга» [Портер, 2001]. При этом он акцентирует внимание на трех свойствах кластеров.

- *Географическая локализация.* Масштабы кластера могут варьироваться от одного города или региона до целой страны и даже ряда стран.

- *Взаимосвязь между предприятиями.* М. Портер отмечает, что кластер является особой формой сети взаимосвязанных предприятий, и более глубокое развитие связей свидетельствует о степени развития самого кластера.

- *Технологическая взаимосвязанность отраслей.* В кластере присутствуют предприятия разных отраслей, технологически связанные между собой. Обычно это компании, производящие готовую продукцию; поставщики специализированных

факторов производства, компонентов, машин, а также сервисных услуг; финансовые институты; фирмы, обеспечивающие движение продукции по каналам сбыта; производители сопутствующих продуктов и др.

Принимая в качестве основы классические признаки кластера по М. Портеру, мы можем говорить о кластере как группе географически локализованных взаимосвязанных компаний, поставщиков оборудования, комплектующих, специализированных услуг, инфраструктуры, научно-исследовательских институтов, вузов и других организаций, взаимодополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом (рис. 8.1). Однако все-таки имеет смысл дополнительно уточнить определение кластера. Представляется полезным акцентировать внимание на нескольких существенных моментах.

Кластеры представляют собой сложные системы, элементы которой объединены материальными, информационными и финансовыми потоками. При этом кластеры нельзя характеризовать как объединения, состоящие *только* из предприятий. Это подтверждают результаты всех исследователей, тщательно изучавших структуру и состав реальных кластеров [Rabelotti, 1995; Villarreal Lizzarraga, 2006]^[78]. Соответственно мы можем говорить о кластере как о межорганизационной сети, для которой характерен ряд признаков:

- наличие группы географически сконцентрированных предприятий^[79], объединенных прямыми и обратными связями;
- общая культурная и социальная среда;
- отраслевая специализация (чаще всего – сочетание компаний, работающих в смежных секторах);
- *сеть государственных и частных институтов, поддерживающих экономических агентов, действующих внутри кластера.*

ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ ЛОКАЛИЗАЦИЯ АГЕНТОВ

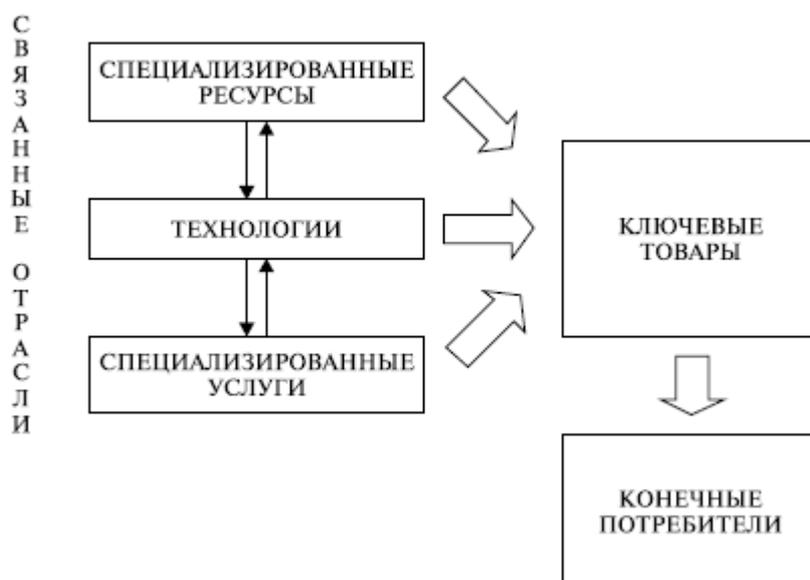


Рис. 8.1. Схема деятельности кластера

Одной из главных особенностей кластера как формы сетевого межорганизационного взаимодействия является возможность специализации входящих в него хозяйствующих субъектов на определенных областях деятельности, что способствует росту специфичности их активов. Для того чтобы территориально близкие предприятия, специализированные в рамках одной отрасли, могли действовать как единый кластер, необходимо также наличие хорошо развитого сервиса (включая услуги маркетинговых, консалтинговых, юридических компаний) и постоянное участие научного сообщества, результатом которого являются новые разработки и инновации.

Когда ключевые компетенции входящих в кластер предприятий и организаций достигают высокого уровня, то устойчивое распределение обязанностей и работы внутри кластера позволяет наращивать его общую конкурентоспособность за счет взаимодополняемости и взаимной поддержки.

Существует сетевая концепция «промышленного комплекса» В. Руйгрока и Р. Ван Тульдера [Ruigrok, van Tulder, 1995]. Они выделяют шесть групп игроков, чьи связи внутри сети имеют долгосрочный характер и в большинстве случаев не ограничиваются горизонтальной кооперацией реципрокного типа. Среди этих связей есть такие, которые образуют четкую иерархию, некую «микрополитическую область торгова». Группы игроков таковы:

- фокальная компания («корневая фирма»);
- фирмы-поставщики (в том числе, поставщики услуг);
- сбытовые общества и торговые компании;
- представительства трудящихся (профсоюзы);
- вкладчики капиталов;
- политические институты и местные администрации, входящие в окружающую среду фирм, составляющих кластер.

Говоря об «индустриальных комплексах», В. Руйгрок и Р. Ван Тульдер определяют их как «специфический тип сети» – «переговорную конфигурацию (bargaining configuration), организованную вокруг корневой фирмы, состоящую из групп агентов, которые прямо или косвенно вовлечены в производство и продвижение определенного продукта» [Ruigrok, van Tulder, 1995. P. 63]. По мере развития кластера в нем формируются свои внутренние нормы и правила, а также рутины, так что внутренний обмен товарами и услугами, капиталом, информацией и кадрами оказывается встроенным в сравнительно устойчивые рамки.

При этом заметны три тенденции, проявляющиеся по мере развития кластеров:

- 1) интернационализация и плюрализация ресурсных стратегий (аутсорсинг, инсорсинг, follow-sourcing^[80] и т. д.), ведущие к реструктуризации сети предприятий-поставщиков, входящих в кластер;

2) постепенное ослабление первоначальной позиции локальных игроков (правительств, местных фирм, представительств трудовых коллективов), собранных в промышленный комплекс;

3) «пирамидизация» и «иерархизация», т. е. выстраивание конфигурации кластера по типу стратегической сети.

Таким образом, полицентрический вариант кластера является возможной формой, особенно на первых этапах его создания. Однако в полицентрическом кластере существует тенденция к выделению управляющей единицы, которая постепенно приобретает черты фокальной компании. Зрелый кластер начинает демонстрировать все признаки стратегической сети и может быть условно представлен в виде пирамиды, содержащей разные уровни. Первый уровень – это лидирующие центральные (фокальные) компании, экспортирующие продукцию и/или услуги за пределы региона. Второй уровень – это сеть поставщиков, мелких и средних компаний, которые составляют так называемую экосистему и поставляют комплектующие, услуги и прочее для ключевой компании. Например, в телекоммуникационном кластере Финляндии фокальной компанией является фирма Nokia, размещенная в Хельсинки. При этом в районе Хельсинки находится порядка тысячи поставщиков, работающих на Nokia. Наконец, третий уровень – это социально-экономическая инфраструктура, включающая различные организации, обеспечивающие фокальную компанию человеческими, финансовыми ресурсами, элементами технологической инфраструктуры.

Учитывая вышесказанное, можно говорить о том, что развитой современный кластер представляет собой разновидность стратегической сети, а именно ***стратегическую межорганизационную сеть отраслевого или межотраслевого характера, объединяющую ресурсы и ключевые компетенции не только фирм, но и других организаций.***

Исследуя историю становления, а также важнейшие тенденции развития современных кластеров, можно выявить некоторые характерные черты. Во всех случаях важнейшим фактором конкурентоспособности кластеров является высокий уровень развития системы связанных институтов и отраслей.

С одной стороны, это явилось результатом рыночных отношений и эффективной конкуренции, а с другой – следствием государственной политики (в части формирования национальной инновационной системы и притока квалифицированных кадров).

Выгоды для бизнеса от развития кластера во многом зависят от особенностей кластера. Прежде всего они состоят в повышении эффективности и снижении издержек текущей деятельности, повышении гибкости и инновационного потенциала при создании новых продуктов, технологий и рынков.

Предприятия могут получать подобные выгоды посредством:

- повышения эффективности системы поставок сырья, компонентов и комплектующих;

- роста доступности и качества специализированного сервиса – от услуг в области информационных технологий (примером могут служить поставщики интегрированных решений в области управления системами жизнеобеспечения зданий для кластера в сфере строительства и недвижимости) до специфических услуг (например, по страхованию космических запусков для аэрокосмического кластера);

- доступа к финансовым ресурсам разного рода (например, источники рискованного финансирования для новых технологических компаний в кластере информационных технологий);

- доступности и качества возможностей для проведения НИОКР;

- доступности специализированных и производительных человеческих ресурсов;

- построения сети формальных и неформальных отношений для передачи рыночной и технологической информации, знаний и опыта;

- создания системы для выявления коллективных выгод и опасностей, формирования общего видения и стратегии развития кластера.

Кластер как форма квазиинтеграции четко демонстрирует наличие элементов сорегулирования, т. е. совместного участия в регулировании государства и различных участников рынка, таких как инфраструктурные организации, научно-исследовательские институты и т. д. При создании кластеров как межорганизационных сетей зачастую удается решить проблему балансирования интересов различных участников рынка, в то время как мотивом для создания межфирменных сетей, рассмотренных в предыдущей главе нашей работы, является получение конкурентных преимуществ и иных частных благ. Участие в системе сорегулирования, существующей в форме кластера, является привлекательным для небольших компаний, поскольку объединение в сеть усиливает их переговорные позиции и создает избирательные стимулы (частные блага для отдельных участников) по сравнению с другими фирмами данной отрасли или по сравнению с «географическими» соседями-аутсайдерами.

В целом можно утверждать, что внутреннее развитие кластеров направлено на снижение транзакционных издержек, повышение эффективности использования ресурсов, вовлечение знаний в процесс создания новых продуктов. Входящие в кластер организации координируют значительную часть своей деятельности посредством механизма «Сеть», но при этом используют ряд преимуществ рыночной и иерархической координации. В частности, вместо наращивания внутрифирменных расходов, сопряженных с ростом компании, работают рыночные стимулы для участников кластера – опционы, бонусы и т. п. Благодаря наличию такого рода стимулов небольшие компании «шевелиются быстрее, работают усерднее и берут на себя более высокие риски» [Chesborough, Teece, 1996], имея при этом возможность обмена эксплицитными и имплицитными знаниями, обновления технологий, доступа к

большому спектру новых технических ресурсов, привлечения кадров высокого качества.

Классификация кластеров

Поскольку тематика, связанная с кластерами, привлекает широкое внимание современных исследователей, существует значительное число предложений по их классификации. Подробный критический анализ различных точек зрения по данному вопросу мог бы служить темой отдельного исследования. Объем и задачи данной лекции позволяют лишь очень кратко охарактеризовать ряд важных подходов к классификации кластеров и показать, какой из них представляется наиболее перспективным с точки зрения решения практических задач кластерной политики.

Среди наиболее распространенных подходов – деление кластеров по размеру, в зависимости от оборота, количества занятых и количества компаний-участников. В частности, шведские исследователи Ш. Карлсон, Ш. Мелландер и Т. Паулсон предложили объемно-динамическую модель классификации кластеров. Они выдвигают в качестве критерия количество рабочих мест и выделяют три вида кластеров – мега-, мезо- и микрокластеры. Такое деление, однако, мало говорит об отраслевых или управленческих особенностях разных типов кластеров.

Интересно предложение этой же группы исследователей выделять кластеры, находящиеся на различных этапах жизненного цикла – от зарождения до свертывания. В частности, согласно такой классификации в стабильном кластере изменение количества рабочих мест в течение года незначительно, развивающийся кластер демонстрирует рост количества рабочих мест, свертывающийся – их сокращение.

Стремясь дополнить размер другими критериями, ученые из Новой Зеландии изучили деятельность 180 кластеров и провели их деление по следующим параметрам:

- размер кластера (малый, средний, крупный);
- зрелость предпринимаемых действий внутри кластера (оценка по пятиуровневой шкале);
- уровень вмешательства в деятельность кластера или его поддержки (оценка по количеству средств, направленных на их поддержку такими организациями, как агентства по экономическому развитию, Министерство экономического развития, технологий и т. п.).

В результате были получены характеристики типов, представленные в табл. 8.1.

Таблица 8.1

Масштаб кластера ¹	Малый	Средний	Крупный
Уровень прибыли от экспорта	До 5 млн долл.	От 5 до 50 млн долл.	Более 50 млн долл.
Количество фирм и организаций-участников	До 5	От 5 до 15	Свыше 15
Число занятых в кластере	До 100 человек	От 101 до 1000 человек	Более 1000 человек

¹Кластер может попадать в категорию больших по количеству компаний-участников и при этом иметь «малый» уровень экспорта, и наоборот. В этой ситуации решающим было принято считать уровень экспорта.

Источник: [Третьяк, 2005].

В данной классификации наиболее интересен критерий зрелости действий, который, по сути, является характеристикой этапов жизненного цикла и предусматривает деление на следующие варианты:

- *«нулевой уровень»* — географически компактная группа компаний, обладающих рядом комплементарных ресурсов и характеристик, не предпринимает совместных действий, за исключением отдельных взаимодействий реципрокного характера;
- *учреждение* — компании, осознавая потенциальные преимущества взаимодействия в составе кластера, провели первоначальные консультации;
- *инкубационный период* — разработка стратегии кластера с участием заинтересованных сторон;
- *реализация* — работа над конкретными проектами;
- *усовершенствование* — входящие в кластер фирмы получают контракты или завершают проекты (оба действия основаны на результатах), развивают устойчивые взаимосвязи в рамках долгосрочного целеполагания.

Классификации, связанные с описанием жизненного цикла, размера или отраслевой принадлежности кластеров, не выявляют особенности этой формы с точки зрения долгосрочных показателей конкурентоспособности. В этом смысле полезнее оценивать наличие или отсутствие инновационного потенциала.

Примечательно, что деление кластеров по указанному принципу также обнаруживает довольно большое разнообразие подходов. Тем не менее существует определенный консенсус относительно наиболее общего деления.

Л. Мителка и Ф. Фаринелли выделяют три категории кластеров: *неформальные, организационные и инновационные* [Mytelka, Farinelli, 2005]. По их мнению, формирование кластеров происходит либо как спонтанное объединение фирм, поставщиков, промышленных зон в рамках растущей отрасли, либо как результат создания индустриальных парков и инкубаторов – тогда это кластер, в основе которого лежат механизмы управления со специфичными целями.

Согласно классификации, предложенной специалистами из Токийского института технологий К. Карваха и К. Ватанабе, кластеры могут быть поделены на два основных типа: *индустриальные (отраслевые)* и *интеллектуальные*. Многие исследователи принимают такую общую градацию, однако по-своему проводят внутреннюю классификацию каждого из этих типов. Так, Д. Хини и Дж. Вайс [Heany, Weiss, 1983] считают, что среди отраслевых кластеров следует различать разные структуры в зависимости от особенностей межорганизационных взаимосвязей внутри кластера. Тогда можно выделить подтипы кластеров, которые основаны:

- на связанности рынков;
- на разделе производственных процессов;
- на общих технологиях и ассортименте продукции;
- на системных взаимосвязях;
- на контроле над каналами сбыта;
- образованы как результат оптимизации.

Другую классификацию индустриальных (отраслевых) кластеров предложила Э. Маркузен [Markusen, 1996], которая делит их на четыре типа, а именно:

- *кластеры Маршалла*, состоящие из малых и средних предприятий, работающих в сфере сервиса, высоких технологий, ремесел и т. п.;
- *фокальные кластеры (hub&spoke)*, в которых доминирующая роль принадлежит одной, иногда нескольким крупным фирмам, окруженным большим числом поставщиков и подрядчиков;
- *кластеры-спутники*, подчиненные доминирующей роли одного, как правило, независимого, экономического агента, расположенного вне кластера;
- *кластеры государственных предприятий*, в которых местное деловое окружение обслуживает интересы государственного или некоммерческого предприятия (университета, военной базы и т. д.).

В данной классификации есть определенное смешение критериев. Деление на кустарные промыслы и современные предприятия, включенные в технологические процессы индустриального типа, отчасти пересекается с делением по типу собственности (обслуживание частных или государственных структур). Кроме того, проблема этой классификации – некоторая нечеткость формулировок, в результате чего невозможно провести водораздел между фокальной межфирменной сетью и кластером, в котором есть фокальная компания.

Представляется довольно логичным при классификации кластеров сделать акцент на сочетании отраслевой принадлежности участников и систем информационного обмена и использования знаний. Тогда вырисовывается деление на несколько подтипов, существенно различающихся в зависимости от отраслевой принадлежности и инновационного потенциала. Один из вариантов такого деления был в свое время представлен в исследовании OECD, посвященном национальной системе инноваций [Pavitt, 1984]:

- кластеры на базе науки (фармацевтическая, авиационная и космическая отрасли);
- кластеры «интенсивного размера» (автомобильная, пищевая промышленность);
- кластеры поставщиков (лесозаготовка);
- кластеры специализированных производителей (комплектующие для компьютеров).

Таблица 8.2

Типы инновационных кластеров

Тип инновационного кластера	Описание
Зависимый, или усеченный	Состоит из звеньев технологически взаимосвязанных предприятий, иногда разрозненных территориально. Деятельность ограничена набором типовых функций (добыча ресурсов, обработка, обогащение и т.п.). Применяются современные, но не передовые технологии. Новые технологии поступают в производство в виде готового к немедленному использованию продукта.
Отраслевой	Группа совместно работающих компаний, производящих типовые продукты или услуги. Использование новых технологий ограничено сферой контроля качества и управления персоналом.
Инновационно-отраслевой	Группа совместно работающих компаний, производящих продукты или услуги, требующие постоянного обновления, улучшения качества, внедрения новых функциональных возможностей. Постоянные и устойчивые связи с научно-исследовательскими центрами, образовательными учреждениями.
Проинновационный	Кластер компаний, нацеленный на скорейшее приобретение необходимых знаний и технологий с целью улучшения текущей конкурентоспособности.
Инновационно-ориентированный	Кластер компаний, определяющий промышленную, инвестиционную, социальную структуру региона. Создает динамичные группы компаний, использующие передовые знания и технологии, привлекает талантливые трудовые ресурсы со всего мира, является потребителем и генератором венчурного капитала, определяет и направляет научные исследования университетов и других образовательных учреждений.

В более поздних исследованиях встречаются различные модификации такого подхода, при этом сохраняется общая идея, предполагающая акцент на отраслевой принадлежности и инновационном потенциале. В июне 2000 г. в рамках Международной конференции по инновационной политике и технологиям^[81] была предложена усовершенствованная типология, охватывающая инновационные и отраслевые кластеры и их подтипы. Основные характеристики кластеров, входящих в эту классификацию, представлены в табл. 8.2.

Данная классификация представляется наиболее подходящей для осуществления практической кластерной политики, поскольку стимулирует оценку кластеров с точки зрения долгосрочной конкурентоспособности с учетом их отраслевых характеристик.

Влияние кластерной политики на конкурентоспособность

Согласно наблюдениям, изложенным в работах М. Портера, конкурентные преимущества регионов связаны с конкурентными преимуществами групп взаимосвязанных отраслей. «Одна конкурентоспособная отрасль помогает созданию другой в процессе взаимоукрепляющих отношений. Такая отрасль часто бывает самым требовательным покупателем товаров и услуг, от которых зависит. Ее наличие в стране становится важным фактором, определяющим рост конкурентоспособности отрасли-поставщика. Лидерство США в производстве фасованных потребительских товаров и товаров длительного пользования внесло свой вклад в успех американской рекламы. Прочные позиции Японии в производстве бытовой электроники явились результатом того, что успех Японии в полупроводниках был направлен на разработку производства ячеек памяти и интегральных схем, которые используются в производстве электронных товаров» [Портер, 2001]. Конкурентоспособная отрасль стимулирует развитие других связанных с ней отраслей, предъявляя жесткие требования к продукции и оказывая технологическую поддержку в процессе межотраслевого трансфера инноваций. «Можно отметить, что процесс может осуществляться и в обратном порядке. Неконкурентная отрасль способна подорвать другие отрасли в случае, если она выступает в роли покупателя» [Портер, 2001].

Кластерный подход, как показывает мировая практика, предлагает эффективные инструменты для стимулирования регионального развития, которое в конечном счете может состоять в увеличении занятости, заработной платы, отчислений в бюджеты различных уровней, повышении устойчивости и конкурентоспособности региональной промышленности. Согласно данным Гарвардской школы бизнеса, кластерный сектор в США является главной движущей силой развития секторов, которые обслуживают локальный рынок. Уровень производительности труда и заработной платы в кластерах существенно выше, чем в среднем по стране. Так, в усредненном американском штате, где производственные секторы, организованные по принципу кластеров, экспортируют товары и/или услуги за пределы региона, зарплата на 29 % больше

среднеамериканской. В экономике Швеции в кластерах занято 39 % работоспособного населения, не считая бюджетников [Шаповалов, 2006. С. 20].

В последние 20–25 лет кластерная политика, как путь повышения конкурентоспособности, приобрела распространение в целом ряде стран – Скандинавские страны, Италия, Германия, Франция, Австралия, Япония, Китай, Южная Корея, Сингапур, Бразилия, Словения, Канада, и др. На постсоветском пространстве Казахстан приступил к разработке программы по созданию кластеров при консультационной поддержке М. Портера. Кластерная политика напрямую увязывается с созданием либо альтернативы, либо поддержки крупным интегрированным компаниям «классического типа», чей потенциал конкурентоспособности оказывается в ряде случаев ниже ожидаемого на современных динамичных рынках. При этом речь всегда идет о повышении конкурентоспособности страны в целом за счет региональных усилий по сближению промышленности, научных разработок и образования.

Концепция кластеров может быть широко применима и успешно использована при разработке стратегий стимулирования экономического развития на разных политико-географических уровнях [Праздничных, 2002]. Можно назвать примеры разных уровней:

- на уровне нескольких соседствующих стран – стратегия экономической интеграции балтийских стран;
- на федеральном уровне (для повышения конкурентоспособности промышленности) – технологическая стратегия Финляндии (разрабатывается для ключевых отраслевых кластеров);
- на региональном уровне (для стимулирования развития региона) – стратегия развития мексиканского штата Чиуауа;
- на уровне города – стратегия повышения конкурентоспособности Торонто в Канаде;
- для экономически и социально депрессивных районов в рамках больших городов – развитие экономически депрессивной части города Бостона (США).

Первые шаги по выведению кластерной политики в разряд первоочередных государственных задач были сделаны в Скандинавии. В 1989 г. Министерство промышленности Дании запустило пятилетнюю программу по поддержке создания межорганизационных бизнес-сетей. С учетом отраслевой структуры страны с 1999 г. стимулируется развитие в двух направлениях. Во-первых, это восемь *мега-кластеров* (семейства технологически взаимосвязанных секторов, таких как строительство, агропищевая индустрия, туризм, транспорт, металлообработка, биотехнологии), для которых была проведена предварительная диагностика и созданы специализированные переговорные группы в целях балансирования интересов. Во-вторых, *кластеры компетенций*, которые мельче, нежели мегакластеры, и предназначены для приближения к определенному властями «идеальному» уровню конкурентоспособности на тех или иных отраслевых рынках (международных или местных) – например, в

ветроэнергетике, производстве молочной продукции и свинины, технических средств для инвалидов, и т. д. В начале текущего десятилетия в стране насчитывалось 29 таких кластеров компетенций, и именно в развитии этого типа особое значение имела деятельность органов местного самоуправления, предоставляющих свою инфраструктуру и способствующих созданию таких «правил игры», которые обеспечивают производство не только частных и отраслевых, но и общественных благ.

Опыт Дании очень быстро переняла Финляндия. В начале 90-х годов прошлого века в стране были проведены серьезные исследования, посвященные анализу структуры экономики и возможным перспективам развития кластеров. В частности, в 1995 г. был опубликован отчет «Advantage Finland – The Future of Finnish Industries», содержащий ряд выводов и прогнозов, легших в основу промышленной политики Финляндии конца 90-х годов. Ее характерными чертами являются целенаправленное создание общенациональной инновационной системы и опора на кластерный принцип для стимулирования конкурентоспособных производств. Как показало текущее десятилетие, такой подход себя оправдал.

Финские ученые внесли существенный вклад в комплексную разработку тематики – в начале текущего десятилетия от экспертных оценок и анализа кейсов в описании структуры кластеров они перешли к использованию таблиц «затраты – выпуск», модифицировали методы прогнозирования абсолютных показателей.

Методом анализа таблиц «затраты – выпуск» были выделены девять основных кластеров: лесной, информационно-телекоммуникационный, металлургический, энергетический, машиностроительный, строительный, пищевой, бизнес-услуг и здравоохранения (табл. 8.3).

Таблица 8.3

Отраслевые кластеры Финляндии

Тип	Краткая характеристика типа	Кластер	Некоторые ведущие компании
Сильный	Эффективная структура кластера, отражающая важнейшие этапы производственного цикла, высокая конкуренция и активное взаимодействие между участниками создают устойчивые конкурентные преимущества	Лесной	Stora Enso, Ahlstrom, UPM-Kymmene, Metsalitto Group, Myllykoski, Vapo, Raisio Chemicals, Kemira Chemicals, Finnish Chemicals
		Информационно-телекоммуникационный	Nokia, Sonera, Elcoteq, Elisa Communications, Tellabs, Perlos, Flextronics, Ericsson, Siemens, Sanoma-WSOY, Alma-Media, Yleisradio, Suomen Posti
Устойчивый	Структура кластера стабильно развивается, однако пока не накоплена критическая масса производственного потенциала для получения значительных преимуществ от агломерации	Металлургический	Outokumpu, Rautaruukki, Avesta Polarit, Kuusakoski, Imatra Steel, OMG Finland
		Энергетический	Wartsil, ABB, Foster Wheeler Energia, Kvaerner Pulping, Helvar, NK Cables, Fortum, PVO, Teboil, Gasum, Suomen Petrooli
		Машиностроение	Metso-Paper, Metso Minerals, Sandvik-Tamrock, Andritz, Partek, Timberjack, KCI Konecranes, Aker Finnyards, Kvaerner Masa-Yards

Тип	Краткая характеристика типа	Кластер	Некоторые ведущие компании
Потенциальный	Структура кластера пока сильно фрагментирована, но интенсивно развивается	Бизнес-услуги	Jaakko Pöyry Group, Tietoanator, IBM, Novo Group, Fujitsu Invia
		Здравоохранение	Orion, Leiras, Wallac, Instrumentarium, Amer, Tamro, Raisio Life Sciences, Leading Hospitals
Латентный	Существуют лишь отдельные кластерные структуры, не хватает устойчивости коммуникативных взаимосвязей	Пищевой	Valio, Raisio Nutrition, Hartwall, Fazer, Atria, Sinebrychov, Danisco Finland, Alko, SOK, Inex, Tradeca, Stockmann, HK Ruokatalo
		Строительный	Kone, Abloy, Sanitec, Uponor, KWH Pipe, Retting, Tikkurila, Addtek Finland, YIT-Yhtym, Skanska, SVR Yhtym

Источник: ETLA.

Наиболее известны в мире результаты кластера информационных и телекоммуникационных технологий, подавляющая часть конечной продукции которого производится компанией Nokia, одним из лидеров мирового рынка. Nokia является примером *фокальной компании*, которая обеспечивает эффективный контроль над управлением активами предприятий, входящих в кластер, и их координацию. Способствуя усилению позиций отдельных предприятий кластера, Nokia одновременно смогла существенно усилить свои позиции на мировом рынке за счет кумулятивной эффективности кластера. Так, созданные в Финляндии специально под информационный и телекоммуникационный сектор система образования, инновационная система, сеть связанных производств и услуг и т. д. обладают самостоятельной ценностью и формируют условия для развития устойчивых конкурентных преимуществ. Прогнозируемые темпы развития этого кластера до 2015 г. составляют 8,1 % в год, что более чем в 2,5 раза превышает ожидаемые темпы развития экономики страны в целом (3,2 %) [Филиппов, 2003].

Опыт Финляндии, вышедшей на лидирующие позиции в мире по многим показателям развития ИКТ-сектора, показал также и значимость ИКТ для развития сетевых форм взаимодействия. Именно активное применение ИКТ в управлении позволило финским компаниям расширить свое присутствие на целом ряде международных отраслевых рынков. Исследования скандинавской школы показывают, что ИКТ имеют принципиальное значение уже на начальном этапе создания кластера,

когда объем бизнеса и межфирменные связи, как правило, незначительны, а потенциал кооперации еще не используется в полной мере, поскольку предстоит этап приспособления друг к другу и постепенного углубления контактов. Целенаправленная коммуникация выступает как средство налаживания таких контактов, и ИКТ играют здесь значительную роль.

Как уже отмечено, для того, чтобы кластер был работоспособным, необходимо наличие хорошо развитого сервиса и участие научного сообщества. Характеризуя развитие лесного кластера Финляндии, Т. Каринен отмечает: «Каждое из предприятий является очень требовательным, и, понимая, что выполнение их собственных требований для работы крайне важно, они стремятся выполнять и требования, которые ставятся перед ними другими агентами рынка... Для лесного кластера Финляндии свои знания, умения, навыки и ноу-хау предоставили различные университеты, другие научные заведения Финляндии. Кроме того, научно-исследовательские институты предлагают различные новые разработки и исследования, и, таким образом, предприятия, работающие в рамках кластера, могут, в основном, сосредоточиться на предоставлении услуг своим собственным клиентам... Вокруг лесопромышленного комплекса развивается очень активная деятельность, в частности по производству машин для обработки древесины, а также другого сервиса и услуг, которые связаны с деятельностью лесопромышленного комплекса. Развито также образование для сотрудников этого комплекса и возможности для повышения их квалификации. Мы работаем в тесном сотрудничестве, в частности, с химической промышленностью, с энергетической промышленностью и другими»^[82].

Активную деятельность по координации усилий различных участников кластера ведут органы местного самоуправления Финляндии, способствуя налаживанию развитого сервиса и поддерживая участие научного сообщества, что необходимо для обеспечения работоспособности кластера. В результате, имея в своем распоряжении только 0,5 % мировых лесных ресурсов, Финляндия производит примерно 5 % объема мирового производства продукции лесной промышленности^[83].

В Италии образование широко известных «промышленных районов» сначала происходило спонтанно, без специальной государственной поддержки. Промышленные районы (industrial districts) Италии представляют собой сгруппированные по признаку отраслевой и территориальной общности «созвездия» малых и средних предприятий, как конкурентов, так и обладателей комплементарных ресурсов и компетенций. Для их совместной деятельности характерно разделение задач и оказание многочисленных взаимных услуг. Но и в Италии в 90-е годы стала создаваться нормативная база, повысившая роль органов государственной власти разных уровней и местного самоуправления в развитии промышленных районов. Первым шагом было принятие юридически четкого определения промышленного района как зоны (территории), характеризующейся сильной концентрацией малых предприятий, имеющих высокую степень производственной специализации, а также наличием устойчивой связи между

деятельностью этих предприятий и живущим в округе населением (как с точки зрения занятости, так и с точки зрения получаемых выгод). Вторая инициатива государства была направлена на расширение ареала производственной кооперации и выразилась в концепции *мета-районов* — соединении в один кластер нескольких территорий, каждая из которых обладает собственной спецификой и ноу-хау. Цель создания таких кластеров – расширить спектр возможных комплементарных взаимодействий и извлечь из этого максимальную выгоду, повысив шансы предприятий всех участвующих территорий на включение в глобальную конкуренцию.

Способность органов местного самоуправления к устранению ложных местнических амбиций и налаживанию взаимного сотрудничества и обмена информацией играет решающую роль в устранении административных барьеров на пути создания кластеров данного типа. Только в этом случае становится возможной трансформация локальных промышленных районов в «когнитивные сети, способные приумножать знания и становящиеся двигателем инноваций» [Villareal Lizarraga, 2005. P. 25].

Немецкая модель развития кластеров характеризуется особой ролью федеральных земель¹⁸⁴¹. Вмешательство на общегосударственном уровне проявляется только в поддержке «сетей компетенций» в виде довольно четких предложений по налаживанию связей между ними (и, соответственно, регионами их размещения) и их возможными контрагентами в национальном и международном масштабе. Эти сети компетенций, по сути, являются кластерами, о чем свидетельствуют довольно четко обрисованные государством критерии. Согласно принятым правилам члены «сетей компетенций» должны придерживаться единого стратегического подхода; все члены инновационной производственной цепочки (включая образовательные и исследовательские учреждения, предприятия сферы услуг и разных стадий производственного процесса) должны быть взаимосвязаны; решающая роль придается междисциплинарному и кооперативному характеру взаимодействий.

Основным органом, ответственным за развитие кластеров на федеральном уровне, является Союз немецких инженеров (Verein Deutscher Ingenieure – VDI) – частное агентство, не являющееся согласно уставу коммерческой организацией. Это агентство выявляет сети компетенций и затем отбирает те из них, которые полностью соответствуют заданной системе критериев. Экспертиза и отбор должны быть одобрены объединенным комитетом, в который входят представители федеральных земель, городов, федеральных министерств, предприятий и исследовательских организаций. В настоящее время в разных федеральных землях определены и действуют кластеры в сфере энергетики, транспорта и авиастроения, а также около 100 «сетей компетенций», ведущих деятельность в области биотехнологий, нанотехнологий, оптики, разработки медицинского оборудования, информационно-коммуникационных технологий, охраны окружающей среды и т. п. В настоящее время еще одним объектом внимания государства стало формирование так называемого «научно-технического

треугольника» – трансграничной системы инновационных кластеров Германии, Нидерландов и Бельгии (приложение 8.1).

Французское правительство, приняв в качестве исходного образца Италию и Германию, создает собственный организационно-правовой механизм, с более выраженным участием государства. В 2004 г. Правительственный комитет по повышению конкурентоспособности (СИАСТ) объявил национальный тендер на статус «полюса конкурентоспособности» с вытекающими из него финансовыми (субсидии, налоговые льготы) и социальными (облегчение социального бремени) преимуществами, без учета поддержки со стороны Национального агентства стимулирования научных разработок (ANVAR) и Банка развития малого и среднего бизнеса (BDPME). Из 105 проектов было отобрано 67, включая 6 проектов «мирового значения», 9 проектов с «международным потенциалом» и 52 проекта национального и регионального уровня. На их поддержку из бюджета в рамках трехлетней программы было выделено 1,5 млрд евро. Создание «полюсов конкурентоспособности» пока коснулось в основном технологических областей: микроэлектроники, нано- и биотехнологий, автомобиле- и авиастроения.

Однако в перспективе планируется распространить эту схему на туризм, экологию и культуру. В правительстве подчеркивают, что программа создания кластеров нацелена на то, чтобы обеспечить интеграцию между производством, инновациями и наукой с опорой на регионы и создать сеть промышленнонаучных партнерских единиц национального уровня.

Вклад местных властей Франции в развитие кластеров заключается в обеспечении взаимной открытости и условий для деятельности кластеров на собственных территориях и прежде всего – в предоставлении информационной поддержки. В частности, в качестве дополнительной платформы для развития производительности по месту расположения «полюсов конкурентоспособности» предусмотрено проведение интерактивных акций – форумов по вопросам финансирования инноваций и конкурентоспособности. Первый форум, посвященный проблемам финансирования инновационных предприятий малого и среднего бизнеса, прошел в марте 2006 г. в Лионе на базе полюса Axelera (химия-экология) – Lyonbiopole (биотехнологии). Затем форумы проходили в Марселе (полюс безопасных коммуникационных решений), Гренобле (микронано-технологии), Париже (программное обеспечение, мультимедиа), в Тулузе (авиа- и ракетостроение), в Ренне (изображения и сети), Страсбурге (терапевтическая медицина) и др.

В целом можно выделить две основные модели, в рамках которых осуществляется кластерная политика в отдельных странах – либеральную и дирижистскую. Либеральная кластерная стратегия характерна для таких стран, как США, Великобритания, Австралия и Канада. Дирижистскую кластерную политику, соответственно, проводят власти тех стран, которые активно вовлечены в

экономическую жизнь страны. Среди них, например, Франция, Корея, Сингапур, Япония, Швеция, Финляндия, Словения.

Существует три принципиальных отличия дирижистской модели кластерной политики от либеральной, представленные в табл. 8.4.

Таблица 8.4

Основные различия дирижистской и либеральной моделей кластерной политики

Модель кластерной политики	Дирижистская	Либеральная
Выбор приоритетов	Осуществляется выбор отраслевых и региональных приоритетов и развиваются соответствующие кластеры	Осуществляется поддержка кластеров, изначально сформированных рынком
Создание инфраструктуры кластеров	Целенаправленное создание инфраструктуры для приоритетных кластеров	Практически полное самоустранение от участия в создании инфраструктуры
Роль региона в развитии кластера	Целенаправленный выбор региона для создания кластера, определение объема его финансирования	Создание стимулов для региональных властей, их полная ответственность за создаваемый кластер

Первое отличие заключается в выборе приоритетов. Либеральная кластерная политика нацелена на «выращивание» кластеров, которые изначально были сформированы рынком. Дирижисты выбирают на государственном уровне отраслевые и региональные приоритеты и целенаправленно поддерживают формирование соответствующих кластеров. Например, правительство Кореи выделило пять территориальных отраслевых кластеров, которые наделены четкой специализацией. Правительство Казахстана также определило конкретные кластеры, поставив во главу угла одно четкое условие – они не должны быть связаны с добычей и переработкой природных ресурсов.

Второе отличие заключается в том, что дирижисты целенаправленно создают инфраструктуру для приоритетных кластеров – филиалы университетов, научно-исследовательские институты, аэропорты, дороги и т. д. Либеральные правительства, напротив, крайне редко участвуют в создании инфраструктуры для кластеров.

Третье принципиальное отличие дирижистской модели кластерной политики от либеральной выражается ролью региона, где создается кластер. Дирижисты самостоятельно выбирают регион для создания кластера, а также определяют объем его финансирования. Либералы создают стимулы для региональных властей, на которых лежит вся ответственность за создаваемый кластер. Например, в США

департамент экономического развития, отвечающий за региональную политику, финансирует исследовательские проекты, цель которых – выявление кластеров, а также предоставляет специальные гранты отдельным штатам на развитие кластеров, в частности в депрессивных регионах^[85].

Так или иначе, но зарубежный опыт неоспоримо свидетельствует, что создание кластеров, позволяющих задействовать имеющиеся у территорий ресурсы для ускорения роста и усиления конкурентных позиций отдельных регионов и страны в целом, становится неотъемлемой частью государственной политики на всех уровнях. Кластеры способны выступать в качестве «полюсов конкурентоспособности» и (при наборе определенной «критической массы») становиться полноценными единицами конкурентоспособности на международной арене.

Таким образом, кластерные инициативы – это не самоцель, а инструмент, позволяющий соединять комплементарные ресурсы и компетенции организаций и целых территорий. Главной задачей формирования и поддержки кластеров является использование синергетического эффекта, возникающего при налаживании взаимодействия между разными участниками, включая производственные предприятия, сферу услуг, исследовательские организации, образовательные учреждения; при координирующей роли местных администраций. Особенно важна их деятельность по налаживанию коммуникаций (в инфраструктурном и информационном аспектах) и обеспечению гарантий неоппортунистического поведения участников кластера как межорганизационной сети. Благодаря этому может быть достигнуто повышение общей производительности при экономии финансовых средств. Отсюда ключевой уровень развития кластеров – уровень региональный. Безусловно, для успешного их формирования необходимо стратегическое видение на уровне государства в целом. Тем не менее стратегия развития каждого конкретного кластера должна разрабатываться и реализовываться на региональном уровне, при активном участии органов местного самоуправления. Успех целого ряда стран в использовании кластерной политики для повышения конкурентоспособности вызвал многочисленные дискуссии (прежде всего в рамках ЕС и ОЭСР) и обусловил заметный рост числа исследований, посвященных проблеме кластеров, а также стимулировал власти целого ряда государств приступить к изучению перспективы их использования в развитии своих территорий. Среди таких государств следует особо отметить Казахстан, инициировавший разработку программы по созданию кластеров при консультационной поддержке М. Портера.

В России также резко возрос интерес к кластерной политике и возможностям кластеров. Некоторые российские регионы самостоятельно приступили к осуществлению элементов кластерной политики. Так, правительство Пермской области (в настоящее время Пермский край) при помощи консалтинговой компании Bauman Innovation реализовало проект по определению ключевых кластеров и разработало целевые программы их развития. Летом 2006 г. в Иркутске состоялась научно-практическая конференция «Повышение конкурентоспособности малого бизнеса:

кластеры и инновации», среди организаторов которой были департамент инновационной деятельности, науки и высшей школы, департамент предпринимательства, среднего и малого бизнеса администрации губернатора Иркутской области. Попытки разработать программу по выявлению кластеров делаются в Ленинградской области.

Однако единой кластерной политики в масштабах страны сегодня не просматривается. Пока что большинство групп специальных интересов, имеющих потенциал влияния в российских регионах, нацелены на поиск извлечения квази-преимущества, которые дает кластер для региональных администраций: «увеличивается количество налогоплательщиков и налогооблагаемая база (центры управления малым и средним бизнесом, как правило, находятся на той же территории, что и сам бизнес, в отличие от вертикальных корпораций), появляется удобный инструмент для взаимодействия с бизнесом, снижается зависимость от отдельных бизнес-групп, возникают основания для диверсификации экономического развития территории». Отсюда стремление региональных администраций «тянуть одеяло на себя». Пока что существует ситуация «регион против региона», особенно с учетом того общеизвестного факта, что региональные администрации практически всегда сильно вовлечены в деятельность бизнеса, а бизнес оказывает большое влияние на администрацию. С точки зрения долгосрочной конкурентоспособности позиция «мой регион – мои кластеры» крайне вредна. Она ведет к созданию «псевдокластеров» и наращиванию административных барьеров входа на локальные рынки. С учетом того, что на федеральном уровне нет единого понимания, что такое кластеры и что они могут дать экономике страны, вполне реальной выглядит опасность превращения кластерной политики из инструмента достижения конкурентоспособности в инструмент борьбы групп специальных интересов на федеральном и региональном уровнях.

Есть еще несколько моментов, которые нельзя игнорировать, когда речь идет о кластерах в России.

Во-первых, кластерный принцип важен прежде всего не для развития отдельных регионов, а для развития экономики страны в целом. В отличие от небольших скандинавских стран территория России настолько велика, что речь должна идти о территориально распределенной системе кластеров, при сохранении вертикально интегрированных структур там, где они эффективны. Целью государственной политики должно быть создание экономических «силовых осей», соединяющих регионы, с использованием итальянской модели мета-кластеров (мета-районов). Для этого также нужна готовность властей отдельных территорий к взаимному конструктивному сотрудничеству. С помощью системы кластеров можно добиться гибкости при больших масштабах. При этом, как показывает мировой опыт, развитие кластеров и вертикально интегрированных компаний может дополнять друг друга. Для российской экономики весьма выгодно создание устойчивых субконтрактинговых схем, скрепляющих воедино экономическое пространство страны при сохранении гибкости и подвижности

«станового хребта», состоящего из ключевых для развития национальной экономики отраслей.

Во-вторых, формирование системы кластеров следует рассматривать не как способ активизации малого и среднего бизнеса, а как важнейший элемент общей экономической политики государства, позволяющий консолидировать сильные стороны крупного, среднего и малого бизнеса, научных учреждений и некоммерческих организаций, с тем чтобы использовать полученный в результате синергетический эффект для усиления международных позиций национальных компаний в отраслях, имеющих решающее значение для конкурентоспособности национальной экономики. Необходимо способствовать формированию реальных кластеров, предполагающих интенсивный обмен ресурсами, технологиями и ноу-хау, по тем географическим осям (внутренним и трансграничным), которые могут стать основой экономических осей (коридоров), включающих территорию России в мировое экономическое пространство на условиях активного участника.

В-третьих, попытка создания в России отраслевых кластеров как единых межорганизационных систем, охватывающих отраслевой рынок в целом, должна оцениваться с точки зрения производства общественных благ – с учетом того, что, по сути, при этом будет возникать квазирегулирующая организация. Тогда тенденция к росту производства общественных благ (в частности, экономия государственных средств на регулирование, совершенствование отраслевых стандартов и снижение издержек общества по контролю над их соблюдением), которая существует, пока организация не является доминирующей на рынке, может смениться тенденцией к их снижению за счет меньшего внимания к поддержанию стандартов, корпоративной замкнутости, и т. п. Вследствие того, что кластеры есть межорганизационные сети с наличием элементов сорегулирования, уровень производства общественных благ может оставаться высоким за счет вводимых дополнительных механизмов контроля за поддержанием этого уровня со стороны государства. Но поскольку среди основных общественных благ, производимых кластером, выступает экономия государственных средств на регулирование, то возможно получение нулевого или отрицательного объема этих благ при переходе к кластеру в масштабе отрасли. Наличие системы кластеров снижает вероятность доминирования в отрасли одного из них.

Отметим, что в последние годы в мире резко возрос интерес к кластерам, состоящим преимущественно из малых фирм. С одной стороны, созрели предпосылки для формирования тесных технологических связей между мелкими производителями, с другой – появилась возможность реализации национальных преимуществ посредством формирования кластеров малых предприятий в связанных между собой секторах экономики конкретной страны. На этом имеет смысл акцентировать внимание, поскольку в России достаточно хорошо воспринимаются идеи о формировании фокальных сетей с участием мощного игрока, однако недооцениваются возможности сетей мелких и средних фирм.

При этом необходимо помнить, что в отношении развития сетевых форм межорганизационного взаимодействия, к которым относятся кластеры, речь должна идти прежде всего о создании благоприятной институциональной среды. Сетевой принцип организации не может насаждаться насильно, государство же может и должно способствовать созданию таких условий, в которых различные организационные альтернативы окажутся равноправными.

Заключение

Обобщая сказанное в этой лекции, мы можем сделать следующие выводы.

Скопление предприятий на одной территории далеко не всегда представляет собой кластер; при этом реально действующие кластеры далеко не всегда состоят из малых и средних предприятий. Более того, полицентрические кластеры со временем развиваются в стратегические сети, а некоторые кластеры изначально создаются как стратегические сети с доминирующим партнером (зачастую это крупная фирма, обладающая если не олигопольной, то достаточно заметной рыночной властью). Тем не менее малые и средние предприятия в кластере обязательно есть – без них эта форма квазиинтеграции теряет одну из своих существенных характеристик.

Кластер можно определить как стратегическую межорганизационную сеть отраслевого или межотраслевого характера, объединяющую ресурсы и ключевые компетенции фирм и других организаций определенной территории. Этот тип межорганизационной сети четко демонстрирует наличие элементов урегулирования, т. е. совместного участия в регулировании государства и различных участников рынка, таких как инфраструктурные организации и научно-исследовательские институты.

Выгоды для бизнеса от развития кластера во многом зависят от особенностей кластера, но обобщенно они могут состоять в повышении результативности и снижении транзакционных издержек, усилении гибкости и инновационного потенциала при создании новых продуктов, технологий и рынков. В то время как мотивом для создания межфирменных сетей является получение конкурентных преимуществ и иных частных благ, при создании кластеров как межорганизационных сетей зачастую удается решить проблему балансирования интересов различных участников рынка. Участие в системе сорегулирования является привлекательным для небольших компаний, поскольку объединение в сеть усиливает их переговорные позиции и создает избирательные стимулы (частные блага для отдельных участников) по сравнению с другими фирмами данной отрасли или с географическими соседями-аутсайдерами.

При дальнейшей разработке государственной политики России необходимо использовать ряд преимуществ кластерного принципа, который важен прежде всего не для развития отдельных регионов, а для экономики страны в целом. Кластеры способны выступать в качестве «полюсов конкурентоспособности», которые позволяют задействовать имеющиеся у территории или страны ресурсы для ускорения роста и усиления конкурентных позиций. При наборе определенной «критической массы» они становятся полноценными единицами конкурентоспособности на международной арене.

Поэтому формирование системы кластеров следует рассматривать как важнейший элемент государственной экономической политики, позволяющий консолидировать сильные стороны крупного, среднего и малого бизнеса, научных учреждений и некоммерческих организаций, использовать полученный в результате синергетический эффект для усиления международных позиций национальных компаний в отраслях, которые имеют решающее значение для конкурентоспособности российской экономики.

Попытка создания в России отраслевых кластеров как единых межорганизационных систем, охватывающих отраслевой рынок в целом, должна оцениваться с точки зрения производства общественных благ, производимых кластером. Поскольку уровень производства кластером общественных благ может оставаться высоким за счет вводимых дополнительных механизмов контроля со стороны государства, возможно получение нулевого или отрицательного объема этих благ при переходе к кластеру в масштабе отрасли. Наличие *системы кластеров* снижает вероятность доминирования в отрасли одного из них и повышает вероятность производства положительного объема общественных благ. Таким образом, в России речь должна идти о территориально распределенной системе кластеров при сохранении вертикально интегрированных структур там, где они эффективны. С помощью системы кластеров можно преодолеть противоречие между большими масштабами российской территории и современными требованиями к гибкости в организации бизнеса. Важно обращать внимание на возможности формирования трансграничных кластеров, поскольку это может стать первым шагом к формированию на мировом экономическом пространстве «силовых осей», выгодных для российской экономики.

Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре

1. Прочтите приложение 8.1. Найдите дополнительную информацию о результатах работы «научно-технического треугольника» ELAt. Возможно ли создание аналогичной системы кластеров на территории России?

2. «Опыт развития кластеров Финляндии имеет особое значение для экономики Северо-Запада России. В этом регионе эволюционно сложились предпосылки для формирования аналогичных кластеров, которые по своим масштабам и потенциалу способны существенно превосходить финские. Можно уверенно говорить о наличии потенциальных кластеров на базе таких отраслей, как лесная промышленность (объединяющая лесное хозяйство, механическую и химическую деревообработку), металлургия и металлообработка (черная и цветная), топливно-энергетический сектор, пищевая промышленность, сектор информационных технологий и телекоммуникаций. Кроме того, потенциалом кластеризации, т. е. устойчивого функционирования в системе связанных отраслей, обладают машиностроение (прежде всего оборонное и судостроение), фармацевтическая и медицинская промышленность (кластер здравоохранения по финской классификации), парфюмерно-косметическая, химическая промышленность, промышленность строительных материалов,

транспортный сектор и др.» [Филиппов, 2003]. Согласны ли вы с этим утверждением? Прокомментируйте свой ответ.

3. Прочтите статью Ж. Диттера «Reforming the French Wine Industry: Could Clusters Work» [Ditter, 2005]. Могут ли кластеры решить проблемы французских виноделов по продвижению и сбыту их продукции на мировых рынках? Согласны ли вы с аргументами авторов статьи?

Рекомендуемая литература

Кластеризация предприятий: состояние и перспективы. Альманах Наука. Инновации. Образование. Вып. 7. М., 2008.

Праздничных А. Н. Кластеры и конкурентоспособность: роль бизнеса и властей. Тезисы доклада // Материалы межрегиональной конференции, 27–28 ноября 2002.

Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Сутырин С.Ф., Филиппов П.Н. Кластеры конкурентоспособности Финляндии // Вестник СПбГУ. Сер. 5. 2004. № 1.

Третьяк В.П. Кластеры предприятий. М.: Август Борг, 2005.

Третьяк В.П. Кластеры фирм как новая форма бизнес-организаций // Экономический рост и вектор развития современной России /подред. К.А. Хубиева. М.: ТЕИС, 2004. С. 108–120.

Филиппов П.Н. Кластеры конкурентоспособности // Эксперт Северо-Запад. 2003. № 43 (152). <http://www.expert.ru/economy/2003>.

Шаповалов А. Особые экономические зоны – это не кластеры // Коммерсантъ. 2006. № 51.

Шерешева М.Ю. Межфирменные сети. М.: ТЕИС, 2006. Глава 5.

Abernathy W.J., Utterback J. Patterns of Industrial Innovation // Technology Review. 1978. Vol.80. No. 7.

Aylward D.K., Glynn J. SME Innovation within the Australian Wine Industry: A Cluster Analysis, Small Enterprise Research // the Journal of the SMAANZ (Small Enterprise Association of Australia and New Zealand). 2005. Vol. 14. No. 1.

Capello R., Faggian A. Collective Learning and Relational Capital in Local Innovation Processes // Regional Studies. 2005. Vol. 39. No. 1.

Chesborough H. W., Teece D.J. When is Virtual Virtuous? Intergrated Virtual Alliances Organizing for Innovation // Harvard Business Review. 1996. Vol. 74. No. 1.

Ditter J.-G. Reforming the French Wine Industry: Could Clusters Work? 11 Cahiers du CEREN 13. 2005. www.escdijon.com

Feser E.J., Bergman E.M. National Industry Templates: A Framework for Applied Regional Cluster Analysis // Regional Studies. 2000. Vol. 34. No. 1.

Gordon I.R., McCann P. Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and or Social Networks // Urban Studies. 2000. Vol. 37. No. 3.

Heany D.F., Weiss G. Integrating Strategies for Clusters of Businesses // Journal of Business Strategy. 1983. Vol. 4. No. 1.

Hofe R., Chen K. Whither or Not Industrial Cluster: Conclusions or Confusions? // The Industrial Geographer. 2006. Vol. 4. No. 1.

Ketels C. European Clusters. Hagbarth Publications, 2004. Innovative Clusters: Drivers of National Innovation Systems. Paris: OECD, 2002.

Markusen A. Sticky Places in Slippery Spaces: A Typology of Industrial Districts // Economic Geography. 1996. Vol. 72.

Matsson L.G. Management of Strategic Change in a «Markets-as-Networks» Perspective // Management of Strategic Change / (ed.) AM. Pettigrew. Oxford, New York: Basil Blackwell, 1987.

Mueller R.A.E., Sumner D.A. Clusters of Grape and Wine // Paper presented at the Third International Wine Business Research Conference, Montpellier, France, 2006.

Mytelka L., Farinelli F. Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness Cluster Mapping Project, details available at <http://data.isc.hbs.edu/isc/index.jsp>

Pavitt K. Sectoral Patterns of Technology Change: Towards a Taxonomy and a Theory // Research Policy. 1984. Vol. 13. No. 6.

Porter M.E. Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments and Institutions // Porter M. On Competition. Harvard Business School, Boston, 1998.

Porter M.E. Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy // Economic Development Quarterly, 2000. Vol. 14. No. 1.

Porter M.E. The Economic Performance of Regions // Regional Studies. 2003. Vol. 37. No. 6–7.

Rabelotti R. Recovery of a Mexican Cluster: Devaluation Bonanza or Collective Efficiency? // World Development. Vol. 27. No. 9.

Rabelotti R., Schmitz H. The Internal Heterogeneity of Industrial Districts in Italy, Brazil and Mexico // Regional Studies. 1999. Vol. 33. No. 2.

Ruigrok W., van Tulder R. The Logic of International Restructuring. London, New York: Routledge, 1995.

Solvell O., Ketels C.H., Lindqvist G. The Cluster Initiative Greenbook. The Competitiveness Institute/Vinnova: Gothenburg, 2003.

Tretyak O., Sheresheva M. Business Cluster as a Network of Relationships: An Empirical Study of Russian Industrial Sector // Paper presented at the 24th IMP Conference, Uppsala. 2008.

Villarreal Lizzarraga C.L. Contribution au pilotage des projets partagés par des PME en groupement basée sur la gestion des risques. L'Institut National Polytechnique de Toulouse. 2006.

Приложения

Приложение 8.1

The Eindhoven-Leuven-Aachen triangle (ELAt)

Научно-технический треугольник ELAt (Eindhoven-Leuven-Aachen triangle) – один из европейских регионов «экономики знаний», представляющий собой трансграничную систему инновационных кластеров. В настоящее время он считается признанным примером стимулирования инновационного развития Европы с использованием кластерного подхода. Влияние получаемых в ELAt результатов, касающихся новых процессов и продуктов, распространяется не только на три урбанизированных региона, давших название треугольнику (Эйндховен, Лёвен, Аахен), но и на окружающие европейские территории. Опыт обмена и совместного использования знаний, управления взаимодействием и обеспечения синергии комплементарных ресурсов и компетенций, накопленный за время формирования данной системы кластеров, – все это характерно для так называемой *triple helix model* (business world, knowledge institutes and government), базирующейся на «принципе пазла». Элементами пазла выступают кластеры, элементы которых взаимодействуют между собой, при этом сами кластеры, в свою очередь, образуют единую сеть в рамках более широкой территории.

Подробнее см.:

[http: //www. elat.org/](http://www.elat.org/)

www.akm-aachen.de

Лекция 9

ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В РАЗВИТИИ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИЙ

В лекции аргументируется, что формирование межорганизационных сетей предполагает в первую очередь существование исходных условий социально-экономического, а не технологического характера. Однако теоретическую возможность оптимизации всех процессов создания, функционирования и быстрого преобразования сетей трудно реализовать без определенного уровня скорости, объемов и качества коммуникаций. Поэтому быстрое развитие информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) сыграло существенную роль в становлении этой формы квазиинтеграции и превращении ее в привлекательную альтернативу. Обсуждаются эмпирические работы, появившиеся в последние десятилетия, которые указывают на наличие корреляции между внедрением ИКТ и изменениями в организационной структуре компаний. Дается определение межорганизационной информационной системы (МОИС). Поднимается проблема инициирования исследований, касающихся использования ИКТ в российской экономике, выявления стимулов и барьеров для развития сетевого взаимодействия компаний с использованием МОИС, оценки возможности применения существующих типологий МОИС с учетом особенностей российского бизнеса.

Введение

В предыдущих лекциях мы говорили о том, что для современных мировых рынков характерна высокая динамика, турбулентность и неопределенность, и это заставляет компании изменять свои стратегии. Возникают новые подходы, такие как «стратегия взаимного выигрыша» (win-win strategy); сотрудничество конкурентов (coopetition); стратегия ключевых компетенций, подразумевающая, что каждый участник рынка концентрируется на том, что он умеет лучше всего, специализируясь в определенных областях. При этом они оказываются перед необходимостью долговременного сотрудничества с другими организациями, обладающими комплементарными ресурсами и компетенциями.

За последние годы теоретическая основа исследований, касающихся места и роли ИКТ в управлении, претерпела значительные изменения. Появление многочисленных работ по данной тематике делает все более подробным и объемным описание инфраструктурных уровней, вызванных к жизни развитием ИКТ и определяющих очертания, возможности и ограничения, как самой организации, так и ее бизнес-сети. Но пока картина представляется далеко не полной и оставляет широкое поле для дальнейшего изучения.

Роль ИКТ в развитии сетевого межфирменного взаимодействия как самостоятельная тематика активно разрабатывается за рубежом с середины 80-х годов прошлого века. Одно из наиболее перспективных направлений – исследование роли межорганизационных информационных систем (МОИС)^[86] в развитии межфирменного

сетевого взаимодействия. Концепция МОИС возникла как результат поиска эффективных стратегических инструментов для достижения конкурентных преимуществ и за последние три десятилетия стала самостоятельным направлением зарубежных экономических исследований. В то же время в российской экономической литературе до недавнего времени отсутствовало даже упоминание термина МОИС.

В данной лекции мы попытаемся ответить на вопрос о роли ИКТ в становлении и деятельности межорганизационных сетей, рассмотрев эту тему с учетом особенностей информационных обменов внутри сети, а также показав, какова может быть классификация типов МОИС и как введение таких систем может влиять на издержки взаимодействующих между собой компаний.

Основная часть

Роль ИКТ в развитии межорганизационных сетей. Информационная инфраструктура

Когда экономические агенты создают сетевые структуры, они ставят своей целью гибкое и быстрое соединение этих ресурсов и образование единого действующего «организма», обладающего, по возможности, оптимальными свойствами для реализации конкретной задачи. Сам по себе процесс образования такого рода структур, как мы уже отметили выше, не требует никаких технологий кроме управленческих. Однако теоретическую возможность оптимизации всех процессов их создания, функционирования и быстрого преобразования невозможно реализовать без определенного уровня скорости, объемов и качества коммуникаций, особенно тех, которые имеют непосредственное отношение к координации экономической деятельности и соответствующих трансакций. До недавнего времени издержки обмена даже эксплицитным знанием зачастую оказывались запретительно высокими, особенно в тех случаях, когда взаимодействующие по поводу передачи знаний экономические агенты географически удалены друг от друга. Обмен имплицитным знанием вообще невозможен без личного взаимодействия между его обладателем и получателем. Поэтому возникновение дееспособных межорганизационных сетей стало реальностью только в последнее время. Оно оказалось прочно связанным с развитием ИКТ, позволивших за последние 20–30 лет достичь того уровня коммуникаций, который критичен для обеспечения результативности квазиинтегрированных структур.

Эмпирические работы, появившиеся в последние десятилетия, указывают на наличие корреляции между внедрением ИКТ и изменениями в организационной структуре компаний. В этой связи в значительном числе теоретических работ поднимается вопрос о взаимном влиянии организационных и технических изменений на межфирменном уровне и о том, какую из двух составляющих тандема «внедрение ИКТ – организационные изменения» следует считать определяющей.

Все посвященные данной тематике работы можно условно разделить на три большие группы.

Публикации, которые содержат аргументацию в пользу «технологического императива», указывают на ИКТ как исходную движущую силу, определяющую ход организационных изменений. Они берут в качестве исходного пункта снижение цены и рост производительности ИТ-компонентов и указывают на тот факт, что соотношение между затратами на рабочую силу и затратами на технологии смещается в пользу технологий. Прежде всего, как утверждают сторонники данной гипотезы, этому способствует совместный доступ к базам данных и рост сетевого (в техническом смысле) взаимодействия, вследствие чего происходит изменение процессов и структур и, соответственно, обеспечивается снижение издержек [Benjamin, Scott Morton, 1986; Gurbaxani, Whang, 1991]. При этом ИКТ выступают как фактор, влияющий на принятие решений и, как следствие, на организационную структуру.

Сторонники «организационного императива» выдвигают на первый план свойства организационных структур как исходный пункт успешного применения ИКТ в бизнесе. Они исходят из того, что внедрение ИКТ без предшествующих этому организационных изменений ведет к усугублению неэффективности существовавших структур и процессов, которые вследствие внедрения ИКТ становится труднее преобразовать – это можно сделать только за счет значительных инвестиций. Идеи сторонников «организационного императива» можно обобщить следующим образом: необходимо сначала установить правила и нормы, которыми будет руководствоваться фирма в своей деятельности, определиться с необходимостью соответствующих процедур и процессов. Только после этого имеет смысл приступать к внедрению поддерживающих эти процедуры и процессы технологий. Данная точка зрения кажется довольно очевидной, но на проверку оказывается, что под нее довольно сложно подвести теоретический фундамент, и она с трудом поддается эмпирической проверке.

Наконец, существует целый ряд работ, в которых делается попытка примирить два подхода и синтезировать их в рамках единой теоретической парадигмы. Пожалуй, такой синтез двух подходов не только возможен, но и необходим. Было бы неверно говорить об односторонней причинно-следственной связи между новыми технологиями и принципами управления. С одной стороны, организационные изменения могут индуцировать направления технологического развития. «Именно из-за сетевых нужд больших и малых организаций персональные компьютеры и компьютерные сети распространились так стремительно. А потребность в гибком интерактивном управлении инициировала развитие программного обеспечения» [Еленин, Пономарев, 2002]. С другой стороны, технология способна служить фундаментом, на котором становятся возможными динамические изменения. Современные ИКТ предоставляют инфраструктурные возможности для реализации любых взаимодействий в режиме реального времени вне зависимости от географического положения контрагентов, способствуют росту взаимозависимости экономических агентов и позволяют достигать синергетического эффекта благодаря гибкому комбинированию индивидуальных способностей и компетенций. Появление целого класса информационных систем нового

поколения, поддерживающих транзакции между предприятиями, четко совпадает по времени с расширением практики создания межфирменных сетей. Преодоление географических, скоростных и количественных ограничений с помощью ИКТ создает условия для использования заложенного в сетевом принципе взаимодействия колоссального потенциала, открывает путь для нового поколения технологий управления.

Однако будучи необходимым условием для того, чтобы успешно работать на современных рынках, использование ИКТ не является достаточным условием. Положительный эффект от внедрения ИКТ не возникает автоматически, поскольку мы имеем дело не с «чистой» технологией, а с *социотехническими системами*, включающими экономических агентов, ресурсы и процессы. Именно в этом смысле справедливо говорить о переходе ИКТ в разряд инфраструктурных технологий, таких как железные дороги и электричество [Карр, 2005]. Технологии такого типа не могут быть использованы отдельными компаниями как собственные, частные корпоративные ресурсы. Следовательно, инвестиции в ИКТ необходимы для поддержания конкурентоспособности на современном рынке, но не позволяют достичь устойчивого конкурентного преимущества.

Любые долгосрочные партнерские соглашения предполагают взаимный трансфер знания. Одна из самых острых проблем, с которой могут при этом столкнуться партнеры, – превращение эксплицитной части их знания в распыляемый актив. Конечно, есть определенные способы снижения угрозы оппортунистического поведения со стороны контрагентов; в частности, это достигается в процессе спецификации прав на использование соответствующего ресурса. В случае передачи технологии по лицензиям, что во многом сходно с рыночными транзакциями, проблема может решаться посредством действия системы ограничений в лицензионных соглашениях (патентах и т. д.). Однако практика лицензионных соглашений предполагает классический обмен блага на денежные средства, в то время как нас больше интересуют проявления кооперативного взаимодействия в рамках сетевых структур.

Для того чтобы приблизиться к предмету нашего интереса, посмотрим на классификацию транзакций «ноу-хау», предложенную в работах Б. Гилроя (табл. 9.1). На ее основании можно сделать вывод о том, что возрастающая зависимость деятельности в одних отраслях от знаний, накапливаемых в других – существенный фактор, значимость которого постоянно растет и влияет на характер кооперативных взаимодействий.

Таблица 9.1

Классификация транзакций «ноу-хау» по Б. Гилрою

Частота осуществления трансакций	Характеристики «ноу-хау»			
	Непатентованное		Патентованное	
	С неспециализированным применением	Со специализированным применением	С неспециализированным применением	Со специализированным применением
Редкие, единичные	Рынок	Рынок	Рынок	Рынок
Периодические	Рынок	Рынок	Контрак- тация на условиях гарантий	Контрак- тация на условиях гарантий/ внутри- фирменная организация
			Контрак- тация на условиях гарантий/ внутри- фирменная организация	Внутри- фирменная организа- ция

При осуществлении трансакций, связанных с обменом знаниями, можно говорить о существовании фирменно-специфических инвестиций, причем обоюдных. Во многом это связано с различием между имплицитным и эксплицитным знанием. Поскольку необходимое знание контрагента в определенной своей части может быть скрытым, раскрываемым только в процессе совместной деятельности и обучения, возможен неэквивалентный обмен в результате неполной передачи знаний. Во-первых, всегда существует опасность оппортунистического поведения партнера. Во-вторых, даже при отсутствии оппортунизма контрагентов могут возникать ситуации, когда способность обучать и обучаться у представителей одной или обеих сторон недостаточно развита, и передача имплицитного знания носит односторонний характер или не происходит вовсе.

Как правило, взаимодействие сторон растянуто во времени и представляет собой ряд более фрагментарных взаимодействий. Стороны неизбежно вовлекают в этот процесс определенные ресурсы (в том числе знания), связанные с совместными разработками, обучением, производством. При этом в каждый отдельный момент или отрезок взаимодействия крайне сложно определить, в полной мере и надлежащим ли образом передается знание. Кроме того, цели взаимодействующих сторон могут пересматриваться. В результате возникает ситуация инвестиций, специфических

именно для данной трансакции, а значит (с учетом уникальности знания партнера), и для данного контрагента.

Если рассмотреть такую характеристику как уровень неопределенности, то для «нематериальных» трансакций он является изначально высоким. Во-первых, это связано с невозможностью предварительной рыночной оценки того продукта, в котором должны воплотиться рассматриваемые «нематериальные» трансакции. Во-вторых, неопределенность связана с невозможностью усвоения части имплицитного знания. Высокий же уровень неопределенности ведет к неполноте любых положений контракта, разрабатываемых *ex ante*.

Рассмотрим, как свойства трансакций соотносятся с альтернативными структурами управления по Уильямсону. Для этого вспомним, что мы говорили на эту тему в первых лекциях.

О. Уильямсон, как мы помним, различает структуры управления по способности к адаптации и по тому, как используются механизмы стимулирования и контроля. Основные характеристики, различиями в которых определяются альтернативные структуры управления, представлены в табл. 9.2.

Таблица 9.2

Основные типы структур управления: адаптация и стимулы

	Рынок	Смешанные структуры	Иерархия
Интенсивность стимулов	Сильная	Средняя	Слабая
Административный контроль	Слабый	Средний	Сильный
Адаптация (тип «А»)	Сильная	Средняя	Слабая
Адаптация (тип «С»)	Слабая	Средняя	Сильная

Адаптация «А» связана с колебаниями цен и объемов продаж и означает достаточность для успешной адаптации сохранения автономности сторон, в то время как адаптация «С» связана с необходимостью сотрудничества, совместного приспособления, а именно координации инвестиций и постконтрактных согласований.

Поскольку характеристики тех трансакций, на анализе которых мы сосредоточились, предполагают высокую степень взаимозависимости сторон, то велика роль постконтрактных межфирменных согласований. Тогда можно предположить, что здесь нам больше всего подходит адаптация типа «С», а использование МК «Рынок» для управления «нематериальными» трансакциями, связанными со знанием, в большинстве случаев проблематично.

Если мы осуществляем транзакции, связанные с совместным использованием и созданием новых знаний, мы обычно сталкиваемся с проблемой извлечения, присвоения выгод из них. Управление «нематериальными» транзакциями в рамках единой иерархической структуры может решить проблему извлечения надлежащих выгод, связанную с возможным оппортунистическим поведением контрагента в ситуации осуществленных специфических инвестиций; ex post согласования и пересмотр условий взаимодействия происходят в рамках единой фирмы. Но такая интеграция более вероятна в тех случаях, когда издержки от вымогательства в ходе функционирования контракта потенциально более значимы, чем издержки снижения стимулов исполнителей и мониторинга выполнения ими предписанных инструкций. В случае рассматриваемых нами транзакций, связанных с технологическими и инновационными знаниями, однозначно говорить об относительной значимости этих видов издержек сложно. Приобретение в собственность организации, в которой человеческий капитал зачастую важен именно своим «скрытым» знанием, не означает гарантированного роста вероятности успешного решения проблем раскрытия подобных знаний. Здесь важную роль играет такой фактор, как особенности корпоративной культуры компаний, те «рутины», посредством которых осуществляется их повседневная деятельность. Поглощение одной компании другой и возможные попытки последующей стандартизации указанных параметров их жизнедеятельности могут вести к нарушению целого ряда процессов, в том числе и надлежащего раскрытия имплицитного знания.

В таких случаях преимущество будет иметь не иерархия, а стратегическая сеть (в принципе, это и есть сетевая форма, наиболее близкая к иерархии – т. е. форма, опирающаяся на МК «Сеть» как доминирующий механизм и активно использующая МК «Иерархия» как дополняющий механизм). Но это преимущество реализуется, только если решена проблема неустойчивости управления сложными сетевыми межфирменными взаимодействиями. Именно поэтому преимущества МК «Сеть» становятся заметными при наличии хорошо продуманной информационной инфраструктуры (ИИ).

Информационная инфраструктура может быть определена как *социотехническая* конструкция, включающая экономических агентов, ресурсы и процессы, обеспечиваемые информационно-коммуникационными технологиями, и выходящая за границы бизнес-сети [Hanseth, Monteiro, Hatling, 1996; Hanseth, Ciborra, Braa, 2001].

Информационная инфраструктура обладает целым рядом присущих ей характеристик, к которым относятся:

- *встроенность* (ИИ погружены в глубину других структур, в систему социальных контрактов и технологий);
- *транспарентность; пространственная и временная протяженность* (ИИ никогда не ограничиваются единичным событием или одной пространственной точкой);

- *гетерогенность* (ИИ гетерогенны как с точки зрения характеристик их составляющих, включая технологические компоненты, людей, организации и институты, так и в том смысле, что одна и та же логическая функция может быть реализована в ИИ несколькими различными способами);

- *взаимосвязанность* (ИИ располагаются «слоями», связывая логически родственные сети и интегрируя независимые компоненты, делая их взаимозависимыми);

- *длительность существования и способность влиять на траекторию развития* (ИИ со временем делает затруднительными другие формы действия, кроме тех, которые диктуются логикой ее развития).

Информационная инфраструктура всегда основывается на определенном наборе стандартов и строится на уже существующей базе (следовательно, пользуется ее сильными сторонами и одновременно вынуждена преодолевать ее инерцию). Кроме того, инфраструктура всегда предполагает *совместное пользование* внутри бизнес-сети и между сетями. Она моделируется правилами сообщества практиков (например, в промышленности, торговле, среди вендоров, провайдеров услуг) и одновременно сама моделирует эти правила. Характерно, что в условиях стабильного развития информационная инфраструктура как бы находится в тени – невидимое в нормальных условиях качество хорошо работающей ИИ становится видимым в случае аварии (например, отключения энергии).

Для ИИ в общем виде справедливо, что она не работает без людей, ее поддерживающих. Информационная система дает сбой также и в том случае, если пользователи обращаются с ней некорректно (например, система бронирования авиабилетов не будет функционировать, если не регистрировать в ней все бронируемые билеты). То есть информационные инфраструктуры – это больше чем «чистая» технология, они скорее представляют собой «социотехнические сети» (socio-technical networks) [Nokkentved, 2004]. Это подразумевает, что не только рутины, но и любые характерные особенности культуры поведения, норм и т. п. присутствуют в информационной инфраструктуре, будучи «вписаны» на глубинном уровне проектирования. Данное свойство принципиально важно для понимания разницы между «чистой» технологией (программным обеспечением, внедренным в компании) и информационной инфраструктурой. Программное обеспечение, обслуживающее рутины, может быть достаточно легко снято или заменено другим, т. е., в этой части процесс обратим. Для информационной инфраструктуры как целого это проблематично – по мере ее развития все менее возможно обратное движение, и с определенного момента становится очевидной невозможность «отыграть назад» без существенных последствий. Информационная инфраструктура начинает функционировать по принципу живых организмов.

Построение больших информационных инфраструктур, все элементы которых связаны между собой, требует значительного времени. При этом построение ИИ не

может быть окончательным, так как с течением времени появляются новые требования, к которым инфраструктуры должны адаптироваться. Это именно адаптация, поскольку невозможно изменить всю инфраструктуру целиком в один момент (новая версия ИИ, как отмечалось выше, всегда опирается на старую). Следовательно, она должна быть разработана таким образом, чтобы старая и новая версии ИИ допускали взаимодействие друг с другом.

Наконец, важнейшим свойством ИИ является *открытость* [Hanseth, Ciborra, Braa, 2001], причем для ИИ как *социотехнической* сети открытость имеет значение в двух аспектах. «Технологический» аспект предполагает, что ИИ строятся с использованием принципа «открытых систем» – базового принципа, на котором основаны современные стандарты построения ИКТ. В системах нового поколения практически отсутствуют технологические ограничения на число охваченных ИТ – системой пользователей, вендоров, областей приложения, операторов сети и т. д. Не менее важен и второй аспект – ИИ способны эффективно функционировать только при условии большой открытости участников взаимодействия, когда обмен информацией между ними происходит с высокой интенсивностью, и доля информации, сохраняемой «в секрете», в идеале стремится к нулю (хотя в реальности всегда существует асимметрия информации).

Итак, об информационной инфраструктуре можно говорить тогда, когда речь идет о переходе с уровня «механистического» применения ИТ-систем к другому уровню, предполагающему органичное использование возможностей ИКТ в рамках *социотехнических сетей*. В такую инфраструктуру включена технология, персонал с его базовым образованием и компетенцией, здания, системы транспорта, финансы, законы, рынок и т. д. ИИ является общей для значительного числа экономических агентов, включенных в сеть. Инфраструктура такого рода *созидательна* «в том смысле, что это технология, специально предназначенная для открытия спектра новых действий, а не просто для усовершенствования или автоматизации чего-либо уже существующего» [Nokkentved, 2004]. Это совсем не то же самое, что намеренное проектирование поддержки одного способа работы с помощью специализированного приложения.

Таким образом, для конкурентоспособности сетевых компаний, работающих на современных рынках, имеет значение уже не автоматизация процессов как таковая, а степень развитости информационных инфраструктур в описанном выше понимании. Именно здесь кроется возможность, позволяющая преуспеть в условиях, когда постоянно возникающие неожиданные сдвиги и изменения порождают огромные возможности развития и одновременно несут с собой новые вызовы и опасности.

Межорганизационные информационные системы: определение, классификация, особенности

Еще в 1958 г. Х. Левитт и Т. Уислер предсказали существенные изменения в деятельности фирм вследствие применения информационных систем^[87]. Основа этих изменений, считали они, состоит в том, что можно собирать важные для компаний

данные и потом использовать их для решения разнообразных задач. Это делает возможным новые формы координации деятельности, как внутренних подразделений фирмы, так и отдельных юридически независимых компаний. С точки зрения технологии и то, и другое поддерживается аналогичными приложениями, однако существует ряд принципиальных особенностей с точки зрения управления, которые заставляют различать между собой информационные системы отдельных компаний и межорганизационные информационные системы как отдельный феномен.

Основополагающая идея, которая затем послужила основой концепции МОИС, была впервые выдвинута в 60-е годы прошлого века в работах Ф. Кауфмана и П. Мертенса^[88]. Так, Ф. Кауфман отмечал, что «границы фирмы являются не единственными, или даже не самыми значимыми границами системы», и делал из этого вывод о необходимости для менеджмента «считаться с новыми возможностями координации обработки данных вне его собственных организационных пределов». П. Мертенс, формулируя свой подход к понятию межфирменной интеграции, описывал ее на примере выходящего за пределы предприятия обмена данными между закупщиками и поставщиками и говорил о межфирменной интеграции в обработке данных.

В 60-е годы, однако, технологическое развитие находилось на той стадии, когда компьютерные мощности были крайне ограниченным ресурсом, а централизованному хранению и обработке данных еще не было альтернативы. Громоздкие компьютеры, занимавшие целые комнаты и работавшие с использованием перфокарт, были изолированы друг от друга и практически не позволяли работать в диалоговом режиме. Отсутствие адекватных технологических возможностей, а также тот факт, что обработка информации сначала полностью происходила внутри предприятия, способствовали тому, что и в 70-е годы идея МОИС не нашла развития. Только к началу 80-х, в контексте разработки стратегического подхода к обработке и использованию информации на предприятии, было выдвинуто понятие *стратегической информационной системы*.

В текущем десятилетии активно разрабатывается концепция МОИС как системы поддержки сетевого межфирменного взаимодействия. Термин «межорганизационная информационная система» стал общепринятым в зарубежной научной литературе (приложение 9.1).

При определении МОИС следует учитывать два принципиальных момента. Это, во-первых, совместное пользование данными или другими информационными ресурсами в рамках единой инфраструктуры, которая находится в распоряжении двух или более формально независимых фирм. Во-вторых, для МОИС характерна существенно более высокая интенсивность взаимодействий между фирмами-пользователями, нежели между ними и остальными экономическими агентами, находящимися на рынке. При этом происходит переплетение информационных потоков, однако не возникает их полного объединения. Это обусловлено тем, что отдельные фирмы, помимо задач кооперации, всегда имеют и некие автономные цели.

Представляется поэтому, что можно наиболее адекватно отразить современные характеристики МОИС, если определить ее как *информационную систему – состоящую из объединенных информационных систем деловых партнеров, каждая из которых имеет свою собственную структуру – подсистемы, стратегии, технологии и цели*. МОИС является господствующей, но не подавляющей системой, эффективность которой зависит от степени информационной открытости партнеров и их готовности к обмену имплицитными знаниями.

Пытаясь выстроить типологию МОИС, разные авторы использовали разные подходы. Предлагалось, например, различать эти системы по тому, когда и где интеракции имеют место (так называемая таксономия «место/время» – space/time taxonomy) [DeSanctis, Gallupe, 1987; Ellis, Gibbs, Rein, 1991]. Л. Эллис, С. Гиббс и Дж. Рейн [Ellis, Gibbs, Rein, 1991] предложили в качестве базовой основы для классификации рассматривать функциональность приложений. В работе Д. Коулмена [Coleman, 1995] было представлено деление на 12 категорий систем сотрудничества в рамках одного домена.

На наш взгляд, логично выделять три крупных группы МОИС: экстранет, системы электронного обмена данными и виртуальный B2B рынок, который в последние годы также принято называть «супранет» (Supranet). Различие между тремя указанными группами МОИС весьма значительно, равно как и отличие МОИС от веб-сайтов и интранета.

Опираясь при сравнении указанных групп на работы С. Баррета и Б. Консински, О’Доннел и Глассберг показали основные позиции, по которым можно проводить классификацию типов информационных систем с точки зрения их структуры (табл. 9.3). Как видно из таблицы, существует различие, во-первых, в том, какие стороны вовлечены во взаимодействие посредством той или иной системы. Когда используется интранет, во взаимодействие вовлечены только сотрудники организации. В случае с интернет-сайтом во взаимодействии может участвовать неограниченное количество агентов – как отдельных личностей, так и организаций.

Таблица 9.3

Сравнение структуры информационных систем

	Интернет веб-сайт	Инtranет	МОИС		
			Экстранет	Виртуальный B2B рынок	Электронный обмен данными
Взаимодействующие стороны	Общественность	Сотрудники организации	Организация и ее партнеры	Организация и ее партнеры по виртуальному рынку	Организация и ее избранные партнеры по бизнесу
Кто осуществляет хостинг	Организация	Организация	Организация	Сетевой оператор рынка	Организация
Безопасность	Данные находятся за пределами внешнего сетевого щита	Данные не выходят за пределы внутреннего сетевого щита	Данные размещены между внутренним и внешним сетевыми щитами	Данные размещены в пределах внутреннего сетевого щита оператора	Транзакции разрешены только в пределах внутреннего сетевого щита

Источник: на основании [Barrett, 1986; Barrett, Konsynski, 1982; O'Donnell, Glassberg, 2005].

Характерно особое внимание, которое придают при классификации информационных систем их структуре безопасности (рис. 9.1). Этот фактор становится все более значимым по мере роста вовлеченности экономических агентов во взаимодействие через Интернет.



Рис. 9.1. Структура безопасности информационных систем

Целый ряд зарубежных авторов предлагают выделять типы МОИС по критериям, учитывающим характер взаимосвязей между экономическими агентами. На наш взгляд, опора на характеристики межорганизационных взаимоотношений очень перспективна и может быть полезна как в теоретическом, так и в практическом плане. Одними из первых это направление начали разрабатывать К. Кумар и Х. Ван Диссель [Kumar, van

Dissel, 1996], которые предложили типологию МОИС, основанную на учете эволюции взаимозависимостей между организационными единицами.

Сходной точки зрения придерживается группа исследователей под руководством Ш. Кляйна. Для изучения взаимозависимостей они предлагают принять подход Дж. Томпсона, который различал три вида взаимозависимости в работе подразделений организации^[89]:

- «зависимость пула» (pooled dependency), которая подразумевает, что подразделения могут совместно использовать ресурсы, но оставаться при этом независимыми по всем остальным параметрам;

- «последовательная» зависимость (sequential dependency), когда «выход» одной из единиц является «входом» для второй;

- взаимная («реципрокная») зависимость (reciprocal dependency), при которой разные единицы получают от других «на входе» результат их деятельности и передают другим «на выходе» результаты своей деятельности, обычно в интерактивном режиме.

По аналогии с тремя типами внутриорганизационной взаимозависимости К. Кумар и Х. Ван Диссель [Kumar, van Dissel, 1996] предложили трехчастную классификацию МОИС.

- **«МОИС-пул»** (Pooled information resource IOIS) – совместное межорганизационное использование общих ИС/ИТ-ресурсов, в том виде, как оно описано у Б. Консински и Ф. МакФарлана [Konsynski, McFarlan, 1990]. По принципу пула используются базовые составляющие ИС/ИТ ресурсов, включая общие базы данных, общие сети коммуникаций, и общие приложения, такие как системы бронирования авиабилетов. Высшие уровни структуры в этих системах строятся в соответствии с заранее обговоренными стандартами транзакций.

- **«МОИС цепочки поставок»** (Value/supply-chain IOIS) – они способствуют установлению и поддержанию взаимосвязи поставщиков и потребителей. Выстраиваются вдоль цепочки создания ценности. Это своего рода «управленческие трубопроводы», которые стали теперь скорее стратегической необходимостью, нежели преимуществом. Наиболее важным мотивом для внедрения МОИС такого рода является сокращение неопределенностей в цепочке поставок.

- **«Сетевые МОИС»** (Networked IOIS) – операционализируют взаимозависимости между участниками сети. При создании межфирменных сетей организации обычно осуществляют совместную разработку специфических продуктов или услуг. Сетевые МОИС предусматривают использование электронной почты, факса, голосовых коммуникаций, а на более продвинутом уровне – средств для организации телеконференций и совместного проектирования (CAD/CASE), хранилищ знаний (knowledge repositories), систем поддержки совместной работы по координации межорганизационного партнерства. Внутри этого типа МОИС возможен обмен значительно менее структурированными информационными объектами, нежели в других типах.

Хотелось бы отметить классификацию МОИС, восходящую к работе Т. Мэлоуна, Дж. Йейтса и Р. Бенджамина [Malone, Yates, Benjamin, 1987], в которой проводится различие между электронной иерархией и рынком. Поскольку дихотомия «иерархия – рынок» ослабевает и все большее место в современной экономике занимают сетевые структуры, основанные на отношенческой контрактации, то можно согласиться с Т. Гоглером, предложившим различать три «чистых» типа МОИС: электронный рынок; электронная иерархия и электронная сеть^[90]. Составив матрицу, где в качестве показателя учитывается наличие или отсутствие координации действий на разных фазах сотрудничества, получаем следующую классификацию (табл. 9.4):

Таблица 9.4

Типы межорганизационных информационных систем

	Информационная фаза	Фаза заключения договора	Фаза выполнения договора
Электронный рынок	X	X	
Электронная иерархия			X
Электронная сеть	X		X

Определение *электронного рынка (ЭР)* различается у разных авторов. Если конкретизировать определение через масштаб ИТ-поддержки на разных фазах, то в узком смысле слова электронными рынками будут те, на которых все фазы координации экономической деятельности поддерживаются с помощью информационной системы (ИС); в расширенном смысле слова – это рынки, где хотя бы одна фаза поддерживается через ИС. Последнее определение охватывает, однако, почти все информационные системы, которые поддерживают координацию экономической деятельности. Тогда электронный рынок становится синонимом МОИС. Представляется, что имеет смысл пользоваться узким определением, как это и делает большинство авторов. Как важный критерий разграничения может рассматриваться поддержка *информационной и переговорной фаз*. Основным содержанием этих фаз является поиск подходящего партнера и, в случае успеха, обсуждение условий, которые при достижении согласия между сторонами будут оформлены в виде соглашения. Эти фазы отражают основную идею координации с помощью рынка – через цены и конкуренцию.

В *электронной иерархии* координация, поддерживаемая МОИС, происходит через механизм власти и приказов, они, в свою очередь, базируются на планировании и целенаправленном управлении. Основу для этого составляют долгосрочные договоры или доминирующее управление одного из партнеров. Доминирующее положение может

определяться структурой отраслевого рынка или быть результатом соотношения сил конкурентов. Вспомним пример автомобильной промышленности, где крупные производители включают в производственный процесс значительное число небольших зависимых поставщиков и жестко определяют, каким образом будет осуществляться общая деятельность.

В *электронной межорганизационной сети* координация происходит через механизм «совместные цели и надежность/ доверие», что не исключает существования координирующего центра. Безусловно, каждый из партнеров имеет свои собственные цели, однако они корректируются с учетом общей цели, для достижения которой сформирована сетевая структура. Основа кооперации – рамочные договора, которые могут служить базой для разных форм взаимодействия.

Дж. Кэш и Б. Консински [Cash, Konsynski, 1985] выдвинули предположение, что МОИС позволяют использующим их хозяйствующим субъектам добиваться ценового лидерства и успешно осуществлять дифференциацию. Они указывают на то, что МОИС оказывает воздействие на бизнес-процессы, опыт и функциональные возможности персонала, а главное – на принятие стратегических решений. В более поздней работе

Дж. Кэш в соавторстве с рядом других исследователей [Cash et al., 1994] выделил следующие выгоды, приносимые МОИС:

- снижение «бумажного» оборота и рост эффективности соответствующих транзакций^[91];
- улучшение контроля над запасами и поставщиками;
- усиление контроля над каналами продаж;
- совершенствование взаимоотношений с клиентами;
- возможность совместного пользования ресурсами и разделения рисков.

В работе [Шерешева, 2006] дан обзор работ зарубежных исследователей, изучавших возможные выгоды от внедрения МОИС, и сделан вывод, что к наиболее типичным преимуществам, получаемым при использовании МОИС, следует отнести следующие:

- **снижение издержек** — за счет сокращения ошибок учета, ввода данных, издержек по хранению, издержек на персонал или сокращения времени передачи;
- **избежание издержек оппортунистического поведения** — удается избежать потери клиентов или ухудшения имиджа, а также снижения качества принимаемых решений из-за отсутствия необходимой управленческой информации;
- **более ценная управленческая информация** — улучшение качества принимаемых решений за счет использования предоставляемых данных;
- **создание конкурентных преимуществ и вклад в достижение стратегических целей** — облегчается «отстраивание» от конкурентов по цене и (или) качеству, нейтрализация конкурентного отставания, связь с поставщиками (потребителями), дополнительные возможности по расширению линейки продуктов или добавлению новых;

- возможность использовать МОИС для установления или снятия **барьеров входа в отрасль**, а также для достижения экономии на масштабе и разнообразии.

Существенным преимуществом МОИС современного поколения, выводящим их использование на качественно новый уровень, является также возможность поддержки принятия решений, касающихся деятельности, как отдельных участников межфирменного взаимодействия, так и целых групп организаций, в условиях высокой изменчивости окружающей бизнес-среды и ограниченного ресурса времени. Несомненными выгодами от использования МОИС являются новые возможности совершенствования деятельности цепочек поставок, опирающиеся на активизацию информационных потоков вдоль цепочки и иногда служащие основой для кардинальной перестройки самой цепочки [Morrell, Ezingard, 2002]. МОИС, основанные на применении веб-технологий, создают принципиально новые коммуникационные способности участников цепочки, позволяющие им общаться в реальном времени (в том числе на беспроводной основе), моментально реагировать на возникающие в цепочке потребности и на изменения спроса. Результатом является сокращение издержек и временных циклов в цепи поставок за счет изменения процессов и их комбинирования.

Использование МОИС для совместного прогнозирования спроса в цепочке создания ценности и совместной работы с целью соответствия результатов работы ожидаемым изменениям спроса также может приносить выгоды как производителям, так и поставщикам. В условиях глобальной конкуренции потребители зачастую отказываются нести дополнительные издержки, обусловленные неэффективностью цепочки поставок. Следовательно, производители и поставщики могут оказаться вынуждены принять на себя эти издержки. Это, в свою очередь, приводит к снижению прибыльности, а иногда и к прекращению операций в данной цепочке. Возможным риском совместного прогнозирования может оказаться вероятность использования партнером в своих целях предоставленной ему частной информации, наносящей организации реальный ущерб.

Согласно определению К. Кумара, «доступность современных ИКТ делает возможным обозревать всю цепочку создания ценности, перестраивать ее и управлять ею так, чтобы она соответствовала меняющемуся спросу» [Kumar, 2001]. Это особенно справедливо в отношении виртуального B2B рынка, когда транзакции осуществляются через централизованную систему, поддерживаемую сетевым модератором (оператором системы). К. Кумар подчеркивает также, что в современной динамичной экономической среде, где деятельность сетей поставок определяется спросом, регулярно появляются и исчезают временные цепочки поставок, работающие только до тех пор, пока существует ниша, которую они обслуживают. Такие временные партнерства требуют гибких платформ, поддерживающих разнообразные процессы и служащих основой коммуникации. И экстранет, и системы поддержки виртуального B2B рынка обеспечивают гибкость технологической платформы. Экстранет может обеспечить

быстрое выстраивание цепочки создания ценности из пула партнерств между поставщиками и покупателями. Виртуальные B2B рынки имеют такую структуру, которая позволяет организациям эффективно менять партнеров по бизнесу. Однако возможны и проблемы с гибкостью, если для завершения цепочки создания ценности требуется включение в нее агента, не являющегося членом рынка. В таких случаях организациям приходится использовать сочетание взаимосвязей с партнерами по экстранету и партнерами по электронному рынку. Альтернативой может стать способность электронного рынка обеспечивать быстрое присоединение к нему экономических агентов, не являвшихся до этого участниками площадки.

Организации, входящие в сеть, по определению нацелены на поддержание долгосрочных взаимодействий и заинтересованы в затратах на внедрение и оптимизацию систем, поддерживающих комплекс межорганизационных связей. Такую поддержку обеспечивают, в частности, SCM-системы и CRM-системы, окупающиеся при длительной интенсивной эксплуатации [David, McCarthy, Sommer, 2003]. Происходит улучшение взаимоотношений между поставщиками и клиентами благодаря сокращению времени на приобретение товара, росту качества услуг, создающих добавленную ценность, и новым способностям в области управления клиентскими взаимоотношениями. МОИС способствует выработке единого для сотрудничающих компаний взгляда на работу с клиентами. Совместное пользование информацией позволяет выработать единую политику повышения лояльности клиентов и эффективнее вести поиск возможностей роста объемов продаж – в частности, как результата перекрестных продаж своим клиентам. МОИС сокращает длительность цикла снабжения вследствие применения автоматической системы заказов и совместной разработки товара с использованием электронного пространства. МОИС может также существенно ускорять и упрощать распространение маркетинговых материалов и информации о продукте, поступающей к клиентам.

Еще одним преимуществом МОИС является возможность распределения ресурсов и рисков при работе над совместными проектами. МОИС повышает коммуникативную способность бизнесов, контактирующих друг с другом, и создает дополнительные возможности для аутсорсинга операций, не являющихся ключевыми компетенциями, с целью снижения издержек. Провайдеры приложений и связанных с ними услуг (ASP-провайдеры) способствуют аутсорсингу посредством хостинга информационной системы организации на своих носителях с использованием веб-технологий, а доступ к ASP-приложениям становится возможным благодаря экстранету.

Процессы и структуры МОИС жизненно важны для успешной координации деловых партнерств в среде электронного B2B рынка. Интернет предоставляет сетевую инфраструктуру, не являющуюся частной собственностью отдельных агентов, которая резко снижает издержки и время, необходимые на осуществление контактов, деловых транзакций, совместного пользования информацией. Использование Интернета дает сотрудничающим фирмам возможность добиваться сетевого эффекта (сетевой экономии

на масштабе и разнообразии). Сетевая экономия на масштабе достигается, когда сообщество фирм использует общую инфраструктуру и способности для ускорения производства продуктов и услуг, улучшения качества и снижения затрат. Сетевая экономия на разнообразии достигается, когда сообщество фирм использует общую инфраструктуру и способности для запуска новых продуктов и услуг, для проникновения на новые рынки или для их создания [Applegate et al., 2002].

С возникновением МОИС компании смогли усилить контроль над каналами сбыта, используя системы, подходящие для улучшения осведомленности о продукте или для повышения барьеров входа в отрасль. Так, система бронирования авиабилетов SABRE компании American Airline была в состоянии предоставить турагентствам возможность бронирования и работы с другими перевозчиками. American Airline получила при этом возможность контролировать прямые связи с турагентствами. Однако если говорить о МОИС, основанных на веб-технологиях, то это системы с открытой архитектурой, которые трудно сделать чьей-то единоличной собственностью, и участники канала сбыта в этом случае имеют возможность перемещаться от одной МОИС к другой. Тем не менее, на наш взгляд, заявления о демократичности любых взаимоотношений в Интернете являются преувеличенными. Тем более это касается межфирменных взаимосвязей. Сильный партнер или группа партнеров способны использовать МОИС, основанную на веб-технологиях, для «перетягивания на себя» контроля над транзакциями в пределах действия системы. Так, контроль над каналами сбыта может поддерживаться виртуальным сообществом доминирующих в этом канале компаний [Applegate et al., 2002].

Таким образом, внедрение МОИС несет определенные риски, которые во многом являются продолжением достоинств таких систем, поскольку связаны с резко расширившимися технологическими возможностями взаимодействия и обмена информацией. Здесь имеет значение, какая форма межфирменных взаимоотношений поддерживается той или иной МОИС – например, с точки зрения разных уровней доступа партнеров к информации. Чем больше информации оказывается в совместном пользовании партнеров, тем выше, при прочих равных условиях, становится риск оппортунистического поведения. Решение о предоставлении внешним партнерам жизненно важной внутренней информации представляет опасность и в тех случаях, когда партнер не склонен к оппортунистическому поведению. Эта опасность обусловлена особенностями современных ИКТ – даже информация, хранящаяся на внутренних серверах с высокой степенью защиты, может быть похищена в результате взлома системы, причем такие взломы с течением времени перестали быть «играми хакеров», большая их часть, по данным исследований последних лет, носит заказной характер и инициирована конкурентами. Тем более опасность утечки важной информации к третьим лицам возрастает при выводе ее за пределы внутрифирменной системы. Отсюда потребность в дополнительных вложениях в системы безопасности – затраты на программное обеспечение плюс оплата высококвалифицированного

персонала, занимающегося охраной информации в системе. Кроме того, каждая фирма несет транзакционные издержки по анализу внутренней информации и принятию решений о качестве, количестве и типе информации, которая может быть предоставлена в совместное пользование.

Таким образом, применение МОИС одновременно способствует снижению издержек и ведет к возникновению дополнительных издержек. Отсюда следует, что целесообразность использования МОИС того или иного типа должна определяться при сравнении ряда возможных альтернатив с учетом комплекса факторов, определяющих как снижение, так и рост издержек при реализации каждой альтернативы.

По сути, природа партнерских взаимоотношений и их прочность являются определяющими при выборе альтернатив с разным уровнем доступа партнеров к информации. Партнерства, которые носят разовый характер, обычно не требуют всеобъемлющего доступа сторон к информации друг друга. В таком случае создание единой информационной системы является не только бесполезным, но и опасным шагом. Здесь имеют значение и излишние непроизводительные затраты, лежащие дополнительным грузом на финансы сторон и выступающие в качестве барьеров выхода из сети (нередко и выхода из отрасли), и вероятность создания отношений зависимости слабых партнеров от более сильного, уже обладающего рыночной властью или осуществляющего стратегию завоевания рыночной власти в отрасли.

Исходя из этого, компании на практике зачастую используют возможности экстранета и электронных площадок в ограниченном масштабе, сознательно снижая уровень доступа партнеров к своей информационной системе. Так, Дж. Зенн [Senn, 1998] показал, что экстранет компании Federal Express дает ее партнерам возможность отслеживать свои почтовые отправления, транспортируемые водным транспортом, при этом клиенты, являющиеся бизнес-партнерами Federal Express, не имеют доступа к жизненно важной для компании информации, в том числе к сведениям о движении других грузов и посылок. В этом случае вообще не ставится вопрос о доступе партнеров к знаниям и базам данных фокальной компании.

Если же речь идет о более сильных и глубоких межфирменных взаимосвязях, то, наоборот, зачастую происходит взаимное раскрытие важной информации – такой, некорректное использование которой может наносить ущерб конкурентоспособности партнеров. Долговременные связи требуют этого даже в тех случаях, когда речь идет о партнерах-конкурентах. Так, обмен существенной для конкурентоспособности партнеров информацией нередко характерен для стратегических альянсов.

Существуют также ситуации, когда партнерство предполагает прочные связи, однако один или несколько участников способны переключаться на сотрудничество с другими партнерами, не неся при этом существенных издержек. Например, электронная площадка Covisint послужила основой электронного рынка, на котором поставщики и дизайнеры обмениваются каталогами продукции, информацией о заказах, файлами CAD (computer-aided design), финансовой информацией и т. п. Поставщики и

покупатели оказались перед необходимостью координировать свои технологии с Covisint, чтобы способствовать беспроводному обмену информацией. Поскольку для виртуального электронного рынка был использован единый стандарт Covisint, у поставщиков и покупателей издержки на переключение оказались низкими и они смогли легко вступать в партнерские отношения с другими участниками электронного рынка^[92].

Низкие издержки переключения современных МОИС в потенциале снижают стимулы к открытому сотрудничеству, подразумевающему определенный уровень обмена частной информацией. Возникает возможность оппортунистического использования партнером по бизнесу частной информации фирмы, что может нанести ей существенный ущерб. Чтобы снизить вероятность такой ситуации, необходимо понимание мотиваций деловых партнеров и взвешивание выгод и рисков, получаемых в результате совместного с ним пользования возможностями МОИС.

Таким образом, технологические возможности на современном этапе развития ИКТ позволяют создавать сложные МОИС практически под любую задачу, в том числе под единичные проекты. Проблема состоит не в технологии как таковой и даже не в ее стоимости (которая последовательно снижается), а в соотношении издержек и выгод межфирменного сотрудничества. Для того чтобы выгоды от внедрения МОИС превышали издержки от ее использования, необходимо сравнение возможных альтернатив, включая вариант ограниченного обмена информацией без внедрения МОИС, прежде всего для совместных проектов разового характера или в случае опасности возникновения неравноправных взаимоотношений, вынуждающих более слабых партнеров применять свои ключевые компетенции таким образом, что они усугубляют положение их обладателей и способствуют усилению рыночной власти сильного партнера (фокальной фирмы).

Заключение

Рассматривая вопрос о роли ИКТ в развитии сетевых структур, мы исходили из базовой предпосылки о том, что формирование межорганизационных сетей предполагает в первую очередь существование исходных условий социально-экономического, а не технологического характера. Тем не менее быстрое развитие ИКТ сыграло существенную роль в становлении сетей и превращении их в привлекательную альтернативу. Теоретическая возможность оптимизации всех процессов создания и функционирования межорганизационных сетевых структур реализуема только при определенном уровне скорости, объемов и качества коммуникаций, особенно тех, которые имеют непосредственное отношение к координации экономической деятельности и соответствующих транзакций (в том числе между географически удаленными партнерами). Применение ИКТ обеспечивает нужные условия, способствуя, при прочих равных, снижению нескольких видов транзакционных издержек, включая издержки обмена знанием. Вследствие этого изменяется соотношение выгод и издержек альтернативных форм организации и координации производства.

Новые формы координации деятельности внутренних подразделений фирм и отдельных юридически независимых компаний, возникшие в результате применения ИКТ, опираются на использование технологически сходных приложений. Однако с точки зрения управления существует ряд принципиальных отличий между информационной системой отдельной компании и межорганизационной информационной системой как отдельным феноменом. МОИС можно определить как *социотехническую* информационную систему, состоящую из ИС деловых партнеров, каждая из которых имеет свою собственную структуру, подсистемы, стратегии, технологии и цели. МОИС является господствующей, но не подавляющей системой, и ее эффективность зависит от степени информационной открытости партнеров и их готовности к обмену имплицитными знаниями. МОИС способны значительно сокращать коммуникационные и транзакционные издержки, однако это не происходит автоматически, поскольку мы имеем дело с социотехническими системами, эффективность которых не может определяться только возможностями технологии.

Поскольку МОИС используется по меньшей мере двумя фирмами, то сфера влияния и контроля выходит за рамки отдельной фирмы. Соотношение рыночной власти экономических агентов, действующих на рынке, может измениться при использовании МОИС. Но надо помнить, что воздействие любой информационной системы и вызванные этим организационные изменения, ведущие в итоге к изменению положения фирмы на рынке, никогда не являются простым следствием применения ИКТ. Важна концепция, лежащая в основе информационной системы.

Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре

1. Согласны ли вы с тем, что информационные технологии могут быть основой конкурентного преимущества? В каких случаях это возможно?
2. Какие преимущества межорганизационной информационной системы наиболее важны для развития сетевого взаимодействия? Зависит ли это от типа сети и от отраслевого рынка?
3. Как вы считаете, способствуют ли условия современного российского рынка получению выгод от использования межорганизационных информационных систем?

Рекомендуемая литература

Karr H. Блеск и нищета информационных технологий. Почему ИТ не являются конкурентным преимуществом. М.: ИД Секрет фирмы, 2005.

Applegate L.M., Austin R.D., McFarlan F.W. Corporate Information Strategy and Management: Text and Cases. 6th ed. Boston, MA: McGraw – Hill/Irwin, 2002.

Barrett S. Strategic Alternatives and Inter-Organizational System Implementation: An Overview // Journal of Management Information Systems. 1986. Vol. 3. No. 3.

Barrett S., Konsynski B.P. Inter-Organization Information Sharing Systems // MIS Quarterly. 1982. Special Issue. P. 93—105.

Benjamin R. I., Scott Morton M. S. Information Technology, Integration and Organizational Change // CISRWP Nº 138, Sloan WP Nº 1769-86, 90s WP Nº 86-017, MIT Cambridge, MA, April 1986.

Cash J.I. Interorganisational Systems: An Information Society Opportunity of Threat? // The Information Society. 1985. Vol. 3. No. 3.

Cash J.I., Konsynski B.R. IS Redraws Competitive Boundaries // Harvard Business Review 1985. Vol. 63. No. 2.

Clemons E.K., Row M.C. Information Technology and Industrial Cooperation // Journal of Management Information Systems. 1992. Vol. 9. No. 2.

Coleman D. Groupware: Technology and Applications: An Overview of Groupware / (ed.) D. Coleman, R. Khanna. Groupware: Technology and Applications. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995. P. 3–41.

David J.S., McCarthy W.E., Sommer B.E. Agility – Key to Survival of the Fittest in the Software Market // Communications of the ACM. 2003. Vol. 46. No. 5.

Dawson R. Living Networks. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, FT Prentice Hall, 2003.

Dedrik J., Gurbaxani V., Kraemer KL. Information Technology and Economic Performance: A Critical Review of The Empirical Evidence // ACM Computing Surveys. 2003. Vol. 35. No. 1.

DeSanctis G., Gallupe R.B. A Foundation for the Study of Group Decision Support Systems // Management Science. 1987. Vol. 33. No. 5.

Ellis L. Gibbs S.J., Rein G.L. Groupware: Some issues and experiences // Communications of the ACM. 1991. Vol. 34. No. 1.

Eom S.B. (ed.) Inter-Organizational Systems in the Internet Age. Hershey et al.: IDEA Group Publishing, 2005. P. 55–74.

Franke U. The Concept of Virtual Web Organisations and Its Implications on Changing Market Conditions // eJOV. 2001. Vol. 3. No. 4.

Gurbaxani V., Whang S. The Impact of Information Systems on Organizations and Markets // Communications of the ACM. 1991. Vol. 34. No. 1.

Hanseth O., Ciborra Cv, Braa K. The Control Devolution: ERP and the Side-effects of Globalization. The Data Base for Advances in Information Systems. 2001. Vol. 32. No. 4. Special issue: Critical Analysis of ERP systems: The Macro Level.

Hanseth O., Monteiro E., Hatling M. Developing Information Infrastructure Standards: The Tension between Standardization and Flexibility // Science Technology and Human Values. 1996. Vol. 21. No. 4.

Klein S. The Configuration of Inter-Organisational Relations // European Journal of Information Systems. 1996. Vol. 5. No. 2.

Konsynski B., McFarlan W.E. Information Partnerships – Shared Data, Shared Scale // Harvard Business Review. 1990. September, October.

Kumar K. Technology for Supporting Supply Chain Management // Communications of the ACM. 2001. Vol. 44. No. 6.

Kumar K., van Dissel H.G. Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Interorganisational Systems // MIS Quarterly. 1996. (September).

Malone T. W., Yates J., Benjamin R.I. Electronic Markets and Electronic Hierarchies // Communications of the ACM. 1987. Vol. 30. No. 6.

Malone T.W., Yates J., Benjamin R.I. The Logic of Electronic Markets // Harvard Business Review. 1989. No. 3.

Melville N., KraemerK., Gurbaxani V. Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value // MIS Quarterly. 2004. Vol. 28. No. 2.

Morrell M., Ezingard J.N. Revisiting Adoption Factors of Inter-Organizational Information Systems in SMEs // Logistics Information Management. 2002. Vol. 15. No. 1.

N?kkentved C. Enabling Supply Networks with Information Infrastructures: Towards a New Perspective of the Role of ICT in Industrial Networks // Proceedings of the 20th IMP Conference, Copenhagen, 2004.

O'Donnell J.B., Glassberg B.C. A Typology of Inter-Organizational Information Systems / (ed.) S.B. Eom. Inter-Organizational Systems in the Internet Age. Hershey et al.: IDEA Group Publishing, 2005. P. 31–54.

Porter M.E., Millar V.E. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review. 1985. Vol. 63. July – August.

Senn J.A. WISs at Federal Express // Communications of the ACM. 1998. Vol. 41. No. 7.

Vlosky R.P., Wilson D.T., Vlosky R.B. Closing the Interorganizational Information Systems Relationship Satisfaction Gap // Journal of Marketing Practice. 1997. Vol. 3. No. 2.

Лекция 10

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ РОССИЙСКОГО РЫНКА

В лекции обсуждаются особенности интеграционных процессов в экономике России, возможности и пределы государственной политики по формированию институциональной среды, способствующей росту конкурентоспособности с использованием преимуществ сетевых структур. Трансформация отраслевой структуры российской экономики рассматривается как необходимое условие развития современных форм межфирменного сетевого взаимодействия. Показано, что в настоящее время развитие межфирменных сетей в российской экономике сталкивается со значительным числом сложностей, связанных со спецификой институциональной среды, обусловленной предшествующей траекторией развития. При этом можно выделить ряд позиций, на которые государство косвенно помогает развитию межфирменных сетей. Это – спецификация прав собственности, судебная инфраструктура, технологическое развитие, человеческий капитал, уровень доверия в обществе, степень неопределенности и горизонт планирования бизнеса. Соответствующие формальные институциональные устройства должны разрабатываться таким образом, чтобы оставалась возможность для их быстрой адаптации к непредвиденным обстоятельствам посредством спонтанного развития неформальных правил.

Введение

Как видно из предыдущих лекций, с феноменом межфирменных сетей связаны не только заметные качественные изменения, произошедшие в практике бизнеса и в структуре многих отраслей за последние десятилетия, но и перспективы конкурентоспособности компаний, регионов и стран на длительный период в будущем. В последние 20 лет сетевой принцип организации стал одним из символов общемировых революционных изменений в управлении конкурентоспособными компаниями. Таким образом, создание эффективных межорганизационных сетей с участием российских компаний следует расценивать как один из важнейших факторов формирования устойчивых конкурентных преимуществ российской экономики.

Поэтому в заключительной лекции мы попробуем оценить особенности институциональной среды и интеграционных процессов в отечественной экономике с точки зрения перспектив развития новых форм межорганизационного сетевого взаимодействия. Рассмотрим, каково положение дел сегодня, существуют ли реальные предпосылки для использования сильных сторон данной формы интеграции в современной российской экономике.

В заключительной части лекции будет показано, в каких направлениях продвинулись российские исследователи, изучающие сетевое взаимодействие компаний.

Основная часть

Особенности институциональной среды и интеграционные процессы в экономике России

Экономике СССР была свойственна довольно высокая степень специализации производства. Процесс последовательной обработки сырья, превращаемого в готовую продукцию, обычно разбивался на большое количество стадий, осуществляемых на разных предприятиях. Зачастую в технологических цепочках не было альтернативных смежников. В постсоветский период разрушение вертикальных и горизонтальных структур управления привело к формированию «атомизированной» структуры производства. «Предприятие осталось, по существу, единственной устойчивой организационной единицей в отечественном хозяйстве» [Макаров, Клейнер, 1999. С. 19]. Сложившаяся в 80—90-е годы прошлого века институциональная структура российской экономики получила довольно меткое название экономики «физических лиц» [Клейнер, 1996]. Основными агентами рыночных взаимоотношений стали физические лица, обладающие возможностью принятия решений от имени определенных хозяйствующих субъектов.

В этот период существовала четкая тенденция к дезинтеграции российских предприятий. В работах многих исследователей об этом процессе говорилось как о «дезорганизации» [Blanchard, Kremer, 1997; Авдашева, 2000; Клейнер, 2000]. К началу приватизации типичное постсоветское предприятие, помимо основного производства, включало многочисленные подразделения вспомогательных производств и социальной сферы. Первый опыт хозяйствования в условиях либерализации – неудачный для подавляющего большинства российских руководителей – выявил проблемы, связанные с такими подразделениями. Неэффективным оказалось как включение этих подразделений в состав предприятия, так и организация взаимодействия основного и вспомогательного производств. Особенно большие проблемы вызвала организация финансирования подразделений социальной инфраструктуры: необходимость содержания собственных объектов сочеталась с обязательными отчислениями в централизованный фонд без учета затрат на эти объекты инфраструктуры. Вот почему единственным выходом в этих условиях стала дезинтеграция действующих предприятий. Первоначально это были именно процессы дезинтеграции, и они привели к серьезным нарушениям в функционировании внутренних отраслевых рынков. Активное выделение из состава тех подразделений, которые либо контролируют основные финансовые потоки, либо способны аккумулировать значительную часть прибыли, стало доминирующей стратегией российских предприятий на протяжении примерно полутора десятилетий.

Однако уже в 90-е годы тенденция к дезинтеграции перестала быть характерной чертой российской экономики. К началу текущего десятилетия процессы разукрупнения, которые преследовали цели финансового оздоровления в большинстве отраслей оказались завершены, и потребовались определенные перемены в механизмах делового взаимодействия между предприятиями. В целом ряде

исследований в это время фиксируется рост значения стимулов к интеграции [Анализ роли интегрированных структур на российских товарных рынках, 2000. С. 14–16]. Опрос, проведенный в 2001 г. в рамках проекта ГУ ВШЭ «Нерыночный сектор в экономике России», показал, что около 40 % опрошенных предприятий были вовлечены в те или иные интеграционные объединения, хотя эта вовлеченность варьировалась в зависимости от отраслевого рынка. Около 12 % респондентов отметили принадлежность своих предприятий к неформальному объединению, порядка 20 % опрошенных указали, что их фирмы являются частью группы, где им предоставлена достаточная свобода оперативных решений. При этом доля предприятий, входящих в состав той или иной интегрированной структуры, достигала 40 % [Авдашева, 2002. С. 100].

В конце прошлого и начале текущего десятилетия интенсифицировались интеграционные процессы традиционного типа, наблюдался резкий рост объемов сделок по приобретению и слиянию активов. По данным аудиторской компании Price Waterhouse Coopers, уже в 2001 г. Россия стала лидером среди стран Восточной Европы по числу и объему сделок по слиянию и поглощению – из общего объема в 16 млрд долл. на Россию пришлось более 6 млрд долл. (237 сделок). Рост открытости российской экономики усиливал этот процесс за счет влияния общемировых тенденций (на мировом рынке отмечался рост числа слияний и поглощений при заметном повышении стоимости приобретаемых компаний).

Тенденция к росту слияний и поглощений дополнительно усиливалась политикой государства, нацеленной на формирование в России крупных отраслевых корпораций. Нараставшая государственная имущественная экспансия сопровождалась попытками укрупнения находящихся под контролем государства хозяйственных структур, консолидации государственных пакетов акций и унитарных предприятий под эгидой холдингов [Радыгин, 2004]. Сначала было инициировано создание «Объединенной авиастроительной корпорации» (ОАК), после этого правительство приступило к консолидации активов в российском двигателестроении, затем последовали судостроительная промышленность, автомобилестроение и ряд других. Заметно активизировались и региональные администрации, приступив к развитию крупных государственно-частных проектов.

Для большинства крупных приобретений была характерна высокая агрессивность (что обычно соответствует этапу передела собственности), большинство сделок заключалось внутри страны, что отличало Россию, например, от стран Восточной Европы. Но в целом, как и в других странах, рост открытости экономики сопровождается приходом на рынок крупных международных компаний. Их управленческий инструментарий разнообразен, они при необходимости умело используют преимущества квазиинтеграции. Это очень важно иметь в виду, поскольку государство в состоянии отслеживать и держать под контролем только процессы, связанные с приобретением активов в собственность. Если проведение сделок по

слияниям и поглощениям формально фиксируется (даже в том случае, когда группы специальных интересов в государственных структурах заинтересованы в обратном, есть возможность привлечь внимание общественности и использовать существующее антимонопольное законодательство для защиты отрасли от монополизации), то процессы квазиинтеграции антимонопольным ведомствам «не видны».

Говоря о перспективах развития квазиинтегрированных структур, следует обратить особое внимание на то, что все проводимые в России эмпирические исследования фиксируют существование значительного числа так называемых *интегрированных бизнес-групп (ИБГ)*, среди которых, наряду с крупными вертикально интегрированными структурами иерархического типа, присутствует значительное число *неформальных ИБГ*^[93]. Последние характеризуются тем, что юридически обособленные и формально независимые хозяйствующие субъекты теряют контроль над финансированием своей деятельности и, соответственно, утрачивают функцию формирования финансового результата как такового. Механизм межфирменных взаимодействий зачастую нацелен в них на минимизацию налоговых изъятий из доходов экономических агентов, осуществляющих указанную интеграцию хозяйствующих субъектов [Яковлев, Кузнецов, Фоминых, 2002]. Иными словами, в рамках неформальных бизнес-групп происходит разделение центров затрат, прибыли и ответственности.

Если провести аналогию с японскими кейрецу, то российские бизнес-группы имеют не менее сложную структуру собственности, и за ними тоже стоит некая социальная сеть людей, отстаивающих свои интересы. Однако происхождение этой социальной сети в России вызывает гораздо больше вопросов, в том числе – сомнение в ее устойчивости в долгосрочном периоде. Если в Японии наблюдается ярко выраженный интерес в долгосрочном выживании и процветании компаний, то в России речь идет скорее о краткосрочном извлечении прибыли. В основе запутанной структуры собственности лежит не столько историческая подоплека, сколько стремление сделать операции группы непрозрачными.

Феномен интегрированных бизнес-групп наиболее подробно исследован Я. Паппэ, который понимает под ИБГ «некоторую совокупность экономических агентов (иначе – совокупность юридических и физических лиц, осуществляющих хозяйственную деятельность), которая обладает следующими характеристиками» [Паппэ, 2000; 2002]:

- 1) хотя бы часть агентов, образующих эту совокупность, являются коммерческими организациями, т. е. их деятельность определяется критериями экономической эффективности;

- 2) между агентами существуют регулярные взаимосвязи, более тесные, чем просто рыночные, т. е. данная совокупность в некоторых существенных экономических или управленческих аспектах постоянно или периодически выступает как единое целое. При этом жесткость взаимосвязей может быть разной – от наличия у всех

предприятий единого собственника и одновременного вхождения в одну технологическую цепочку до простой координации ценовой, маркетинговой или технической политики;

3) существует некоторый центр принятия ключевых решений, обязательных для всех агентов данного целого.

Причины выбора межфирменных структур такого типа обусловлены свойствами той институциональной среды, которая сформировалась в российской экономике. Как известно, институциональная среда состоит из совокупности формальных правил, устанавливаемых государством в рамках законодательства, и неформальных правил, в рамках которых реализуется «частный» порядок урегулирования взаимоотношений между индивидами и хозяйствующими субъектами. В результате всегда существует потенциальный конфликт между «формальной» и «неформальной» системами правил поведения экономических агентов, воплощением которого является существование теневого сектора в экономике. В современной России этот конфликт носит ярко выраженный характер; можно сказать, что налицо признаки так называемого «институционального кризиса» – ситуации, в которой имеет место несоответствие формальных правил и механизмов их поддержания требованиям функционирования экономики [Шаститко, 1999]. Этому дополнительно способствуют «эффекты блокировки», т. е. сращивания неэффективных правил поведения с организациями, извлекающими из этих правил прямые выгоды.

Высокий уровень специфичности активов российских предприятий относительно их контрагентов и ориентация лиц, принимающих решения, на максимизацию собственных выгод в краткосрочной перспективе, характерные для постсоветского периода, имели своим следствием возникновение проблемы экспроприации квазиинтересов участниками транзакций^[94]. Эти факторы в сочетании со структурной деформацией (разрывами в уровне развития и финансовом состоянии различных секторов российской экономики, особенно в первые годы реформ) повлияли на характеристики осуществляемых транзакций и обусловили, с одной стороны, возникновение объективных предпосылок для развития процессов вертикальной интеграции, основанной на использовании формальных имущественных прав, с другой – привели к созданию условий для развития так называемых «неформальных бизнес-групп». Однако, как отмечают исследователи, «неформальность» в российском варианте не означает, что между участниками данной группы отсутствуют имущественные связи. Они просто построены таким образом, что обнаружить связь одного участника группы с другим затруднительно, если анализировать формальное распределение акционерной собственности.

Как показал Я. Паппэ, в ИБГ присутствует центр принятия ключевых решений (организация, определенный орган управления, группа физических лиц, одно физическое лицо). Хотя данный агент может не иметь де-юре зафиксированного (легально признанного) отношения (членства) организаций, обеспечением

осуществления трансакций между которыми он занимается, несомненно его полномочия по принуждению к надлежащему исполнению сделок в рамках группы.

Интересные результаты дало исследование, проведенное в рамках Бюро экономического анализа (БЭА) по заказу Министерства РФ по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства и Министерства экономики РФ. Основная цель исследования состояла в том, чтобы проанализировать состояние и тенденции развития интеграционных процессов в российской экономике, формы, которые они принимают, влияние интеграции на рыночную конкуренцию и экономическую эффективность. Исследователи отметили, в частности, что некоторые специфические черты российской экономики продолжают сохранять свое значение в текущем десятилетии. Интеграционные процессы, как и в конце 90-х, происходят в условиях несовпадения формально закрепленных и реальных форм собственности. Это несовпадение проявляется, в частности, в высокой роли альтернативных интегрирующих механизмов, не связанных с формально закрепленными имущественными правами. Кроме того, в рамках однородных по формальному статусу объединений происходит развитие различных по экономическому содержанию форм интеграции. Таким образом, наблюдается обычное несовпадение форм интеграции де-юре и де-факто [Анализ роли интегрированных структур на российских товарных рынках, 2000. С. 16].

Нужно ли развитие межорганизационных сетевых взаимодействий в российской экономике? Безусловно. Сетевое взаимодействие на многих рынках не только существенно улучшает конкурентоспособность крупных компаний, но и способствует использованию инновационного потенциала малого и среднего бизнеса. Это особенно важно, поскольку широко распространено мнение о крупных вертикально интегрированных компаниях как главной опоре современной российской экономики и единственной возможности для России успешно конкурировать на мировом рынке. На самом деле малый и средний российский бизнес, несмотря на отсутствие каких-либо «условий благоприятствования», уже сейчас успешно «встроен» в новый экономический ландшафт и вносит существенный вклад в развитие страны. Согласно результатам первого цикла проекта «Неизвестный русский бизнес»^[95], имевшего своей задачей детальное рассмотрение стратегии малых и средних российских компаний, главной объединяющей характеристикой обследованных компаний является то, что они смогли создать современное производство, наладить выпуск качественного продукта, успешно конкурируют с иностранными производителями, активно расширяют географию своей деятельности. Однако исследователи подчеркивают, что «большинству из них не хватит мощи, чтобы превратиться в крупных игроков – слишком сильна конкуренция со стороны иностранного капитала»^[96]. Поэтому наиболее вероятные пути их развития – либо уход в индивидуальные ниши, где можно создать уникальный продукт, либо поглощение крупными западными компаниями.

Между тем, изучив опыт всех исследуемых компаний, вполне определенно можно сказать, что в России есть потенциал для создания динамичного внутреннего хозяйства. Наблюдаемые сегодня тенденции указывают на то, что будущее бизнеса за «индивидуализированными» продуктами и за производителями, способными их разрабатывать и выпускать. Безусловно, процесс создания более дорогих и уникальных товаров требует от компаний дополнительных финансовых ресурсов. Характерно также, что практически все рассмотренные в проекте компании находятся на начальном этапе создания собственного бренда, и эта ситуация типична для российского рынка в целом. Поскольку, как известно, на создание бренда требуется немало средств, соединение усилий ряда малых и средних предприятий по сетевому принципу могло бы способствовать аккумулярованию необходимых для этого ресурсов. Кроме того, сетевое взаимодействие полезно и для усиления главного конкурентного преимущества, которое российские компании видят в своем научном, инновационном потенциале, в возможности создавать уникальные продукты. Таким образом, в России уже сейчас существует слой малых и средних предприятий, обладающих высоким потенциалом, однако для выхода в новые рыночные ниши и, главное, для их удержания необходима консолидация усилий. Поэтому многие российские производители этого звена нацелены на развитие партнерств.

Чтобы реализовать потребности малых и средних предприятий первостепенной является потребность в условиях для поиска новых возможностей, уникальных ниш и продуктов, для расширения ими своего присутствия за пределами страны и создания собственных конкурентных преимуществ. В этом случае хорошо подходит сетевой принцип взаимодействия. Отметим, что он не вступает в противоречие с интересами крупного российского бизнеса. Более того, использование такого подхода может быть хорошим способом одновременного усиления позиций крупного, малого и среднего российского бизнеса. В частности, очень велик потенциал кластерного подхода, о котором речь шла выше, в создании конкурентных преимуществ предприятий из наиболее перспективных отраслей.

Но состояние и структура российской экономики не слишком способствуют развитию межфирменных сетей. Правда, сегодня в России есть все внешние черты рыночной экономики, формально необходимые для полноценного развития новых форм интеграции. Абсолютное большинство экономических единиц и хозяйствующих субъектов образуют негосударственный сектор экономики, который имеет господствующие позиции практически на всех отраслевых рынках. Однако сохраняется высочайший уровень государственного вмешательства в экономику, нынешнее состояние которой представляется довольно сложным, с учетом отраслевой структуры (где очевиден перекоп в сторону сырьевых секторов) и нынешнего состояния основных фондов в большинстве отраслей. В этой ситуации очень важно, как выстроена государственная политика – будет ли она нацелена на формирование

институциональной среды, позволяющей воспользоваться преимуществами сетевых структур.

Возможности и пределы государственной политики по формированию институциональной среды для развития сетевых структур

История рыночных преобразований в России конца XX – начала XXI вв. подтвердила справедливость слов О. Уильямсона, что самой значительной научно-прикладной задачей является «формирование правильных экономических институтов»^[97]. В России в настоящее время активизируется процесс модернизации государственного управления, растет понимание, что практическая трансформация институтов является решающим фактором успешных реформ [Ясин, Яковлев, 2004]. Действительно, даже высокий уровень технологических знаний и наличие определенных успехов на высокотехнологичных рынках может не дать экономического эффекта из-за слабости институциональной политики^[98]. Если принимать во внимание этот факт, то при разработке мер стимулирования экономического развития страны нужно обращать внимание как на совершенствование процесса производства, так и на совершенствование методов организации. Законодательство, даже если оно непосредственно «ничего» не стоит, но ведет к увеличению транзакционных издержек, может нейтрализовать повышение производительности, основанной на техническом прогрессе, и уменьшить совокупную производительность экономики. Напротив, законодательство, снижающее транзакционные издержки, может увеличить совокупную производительность даже при неизменном уровне технологических знаний. Поэтому причиной экономического застоя могут быть как плохо спроектированные организационные (институциональные) меры, так и отсутствие инноваций в производственных технологиях или при разработке новой продукции^[99].

В России государственное вмешательство рассматривается в настоящее время как единственный способ преодоления провалов рынка практически во всех сферах экономической деятельности. При этом эффективность такого вмешательства остается в целом невысокой. С одной стороны, в ряде сфер государственное регулирование носит явно избыточный характер, с другой – зачастую государство не выполняет действительно необходимых функций, в частности тех, которые касаются спецификации и защиты прав собственности, а также стратегических и инновационно-инвестиционных. Можно говорить о создании воспроизводящейся системы административных барьеров – формальных обязательных правил ведения хозяйственной жизни на отраслевых рынках, устанавливаемых органами государственной власти и местного самоуправления, частные издержки от введения которых для хозяйствующего субъекта, подпадающего под их действие, превышает его частные выгоды [Крючкова, 2005]. В таких условиях, во-первых, отсутствуют действенные стимулы для развития межорганизационного сетевого взаимодействия как способа наращивания конкурентоспособности посредством комбинирования ресурсов и компетенций. Во-вторых, как мы уже говорили, межорганизационная сеть как институт

не обязательно является общественно эффективной. В условиях российской экономики, при наличии значительного количества административных барьеров и устойчивых форм их воспроизводства, велика вероятность того, что создание межорганизационных сетей, в особенности кластеров, на которые в России постепенно начинает возникать мода, может оказаться нацелено исключительно на выстраивание дополнительных административных барьеров. Тогда вместо получения общественной выгоды посредством данной формы будут обеспечиваться квазирентные доходы определенных групп специальных интересов (в частности, представителей местных администраций и находящегося под их особым покровительством бизнеса, других государственных служащих).

Функционирование любого института отчасти зависит от индивидов, которые его используют. Как справедливо отмечал К. Поппер, «институты подобны крепостям. Они должны быть хорошо спроектированы и укомплектованы надежным личным составом»^[100]. Поэтому при рациональном проектировании формальных институтов необходимо оставлять возможность для развития неформальных устройств. Более того, как отмечают

Э. Фуруботн и Г. Рихтер, «чтобы так называемая сознательно созданная институциональная структура была действительно устойчивой, конструкция должна учитывать “человеческую природу, какой мы ее знаем”, и, конечно, оставаться открытой для неминуемого роста неформальных процессов, а также механизмов защиты». Общественное доверие, о котором мы говорили выше как о глубинной основе успешного развития сетевого принципа взаимодействия, в определенных пределах выступает как продукт «образования» – коллективного предприятия, которое для того, чтобы стать эффективным, требует значительных затрат реальных ресурсов и времени. Такое образование может быть сопряжено с очень большими издержками, но оно имеет решающее значение для общества^[101].

Развитие межфирменных сетей в отечественной экономике сталкивается со значительным числом сложностей, связанных со спецификой институциональной среды, обусловленной предшествующей траекторией развития. Слабости системы формальных правил и механизмов принуждения к их выполнению (в частности, невозможность решения задачи обеспечения правомочий собственности) привели к доминированию неформальных механизмов экономической деятельности. Но эти механизмы нацелены не на результативное комбинирование ресурсов и ключевых компетенций, а на скрытое перераспределение собственности. Можно утверждать, что процессы развития отечественной переходной экономики конца XX в. привели к формированию такой структуры производства, в которой важнейшую роль играют отношения между хозяйствующими субъектами, занимающие промежуточное положение между рыночным и иерархическим способами организации транзакций. Однако формы, в которых происходит интеграция, чрезвычайно далеки от описанных нами сетевых взаимодействий, отличающихся высокой результативностью.

Если в обществах с высоким уровнем социального доверия сети значительно выигрывают с точки зрения общественной эффективности по сравнению с интеграционными объединениями классического типа, то в условиях современной институциональной среды в России уровень социального доверия чрезвычайно низок, и достижение соответствующего уровня общественной эффективности затруднено. Поэтому вертикально интегрированные структуры, основанные на контроле над собственностью, оказываются пока предпочтительными. Преимущества крупного бизнеса в России связаны еще и с тем, что в настоящее время практически невозможно заниматься бизнесом любого уровня без коррупционных платежей. Из-за этого малый и средний бизнес оказываются в заведомо проигрышном положении по сравнению с компаниями-гигантами, имеющими весомые преимущества в лоббировании. Государственное регулирование «заточено» прежде всего под интересы крупных вертикально-интегрированных структур сырьевого сектора, при отсутствии четких программ поддержки новых форм интеграции и наиболее перспективных отраслей и секторов экономики. Поэтому на большинстве российских отраслевых рынков усиливается концентрация собственности при одновременном распространении различных интеграционных объединений хозяйствующих субъектов, основной характеристикой которых является неформальный характер межфирменных связей и отношений. Взятый государством курс на создание государственно-частных мегахолдингов делает потенциальную траекторию развития еще более далекой от требований смешанной экономики нового типа, базирующейся на сочетании крупных производств с сетевыми межорганизационными структурами.

Но без наличия мощного «подлеска» из сетевых объединений малого и среднего бизнеса система мегахолдингов окажется «оголенной», а национальная экономика – подверженной повышенным рискам мегакризисов. Значит, создание правовых норм и механизмов, снимающих перекоп институциональной структуры, становится одной из насущных задач. Без институциональных изменений, учитывающих современные экономические реалии и дающих российскому бизнесу возможность выбора из полного спектра существующих альтернатив интеграции и координации усилий, может оказаться под вопросом обеспечение сильных позиций страны в наиболее перспективных отраслях, которые будут определять долгосрочную конкурентоспособность России на мировых рынках.

При этом необходимо помнить, что сетевой принцип организации не должен насаждаться насильно. Государство может и должно способствовать развитию новых форм организации, создавая такую институциональную среду, в рамках которой разные альтернативы организации производства окажутся равноправными. Для того чтобы межорганизационные сети имели возможность участия в экономической деятельности наряду с крупными иерархическими структурами, наиболее полезны усилия государства по общему укреплению институциональной среды: спецификация прав собственности, повышение прозрачности принимаемых политических решений, четкая

промышленная политика, эффективная система разрешения споров. Снижение издержек (временных, организационных) на отстаивание экономическими агентами своих интересов в суде, повышение квалификации судей арбитражных судов способны дать импульс развитию сетей, чья деятельность связана с исполнением неоклассических контрактов. В то же время следует помнить о роли отношенческих контрактов в функционировании межфирменных сетей. На такой контракт государство практически не в состоянии повлиять прямо, но может обеспечить определенность хотя бы среднесрочных перспектив, и это тоже будет способствовать развитию сетей как конкурентоспособной альтернативы.

Заключение

В настоящее время развитие межфирменных сетей в российской экономике сталкивается со значительным числом сложностей, связанных со спецификой институциональной среды, обусловленной предшествующей траекторией развития.

Можно выделить ряд позиций, при воздействии на которые государство косвенно помогает развитию межфирменных сетей. Это спецификация прав собственности, судебная инфраструктура, технологическое развитие, человеческий капитал, уровень доверия в обществе, степень неопределенности и горизонт планирования бизнеса. Соответствующие формальные институциональные устройства должны разрабатываться таким образом, чтобы оставалась возможность для их быстрой адаптации к непредвиденным обстоятельствам посредством спонтанного развития неформальных правил.

В то же время нельзя забывать, что для деятельности межорганизационных сетей критичными являются такие вопросы, как условия развития малого и среднего бизнеса или возможность использования ИКТ, а это напрямую связано с активностью и эффективностью государственной политики. Для того чтобы обеспечить выход из кризиса, может быть достаточно грамотной институциональной политики, направленной на создание более эффективной рыночной экономики с целью снижения трансакционных издержек либо на уменьшение институциональных препятствий на пути реализации спроса на труд или применения капитала. Но если государство ставит перед собой более амбициозные долгосрочные цели, связанные с обеспечением высокого уровня конкурентоспособности страны, необходимо предпринимать меры по формированию инновационной экономики и создать стимулы для использования всего спектра организационных альтернатив, включая новые формы, органически присущие современному этапу мирового развития. Только так можно оптимальным образом вписать Россию в новый мировой экономический порядок, возникающий на наших глазах.

Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре

1. Каковы, на ваш взгляд, возможности и пределы государственной политики по формированию институциональной среды, позволяющей задействовать потенциал межорганизационных сетей в российской экономике? Является ли такая

организационная форма привлекательной альтернативой в настоящее время? Какие меры могут усугубить или улучшить ситуацию? Обоснуйте свой ответ.

2. Для российской практики зачастую характерна приоритетная поддержка государством каких-либо ключевых отраслей либо конкретных компаний. Как вы считаете, может ли такая практика (или, наоборот, отступление от данной практики) стимулировать создание межфирменных сетей? Каких именно?

Рекомендуемая литература

Авдашева С.Б. Бизнес-группы как форма реструктуризации предприятий: движение вперед или шаг назад? // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 1.

Авдашева С.Б. Хозяйственные связи в российской промышленности: проблемы и тенденции последнего десятилетия. М.: ГУ ВШЭ, 2000.

Анализ роли интегрированных структур на российских товарных рынках / С.Б. Авдашева, В.П. Балюкевич, А.В. Горбачев, В.Е. Дементьев, Я.Ш. Паппэ; Бюро экономического анализа. М.: ТЕИС, 2000.

Бурков И.Б. Воздействие интегрированных структур управления на инновационное развитие российских предприятий: попытка эмпирического анализа // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 4.

Долгопятова Т.Г. Эмпирический анализ корпоративного контроля в российских компаниях: когда крупные акционеры отходят от исполнительного управления? // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 3.

Калянина Л.Н. Инновационный уход от конкуренции // Эксперт. 2005. № 21. 6 июня, <http://www.expert.ru>

Клейнер Г.Б. Современная экономика России как «экономика физических лиц» // Вопросы экономики. 1996. № 4.

Клейнер Г.Б. Эволюция и реформирование промышленных предприятий: 10 лет спустя // Вопросы экономики. 2000. № 5.

Крючкова П.В. Развитие саморегулирования бизнеса и государственное вмешательство в экономику // Информационно-аналитический бюллетень БЭА. 2004. № 59.

Куц С.П., Афанасьев А.А. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 4.

Куц С.П., Рафинеджад Д., Афанасьев А.А. Сетевой подход в маркетинге: российский опыт // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2002. Вып. 1. № 8.

Куц С.П., Смирнова М.М. Управление взаимоотношениями в российских компаниях: разработка концептуальной модели исследования. Научные доклады № 31(R)—2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.

Макаров В.Л., Клейнер Г.Б. Бартер в экономике переходного периода: особенности и тенденции // Экономика и математические методы. 1997. Т. 33. Вып. 2.

Материалы интернет-конференции «Сетевые формы межфирменной кооперации: стратегические вызовы и конкурентные преимущества новых организаций XXI века», 2004. <http://ecsocman.edu.ru/>

Паппэ Я.Ш. Олигархи. Экономическая хроника 1992–2000. М.: ГУ ВШЭ, 2000.

Паппэ Я.Ш. Российский крупный бизнес как экономический феномен: особенности становления и современного этапа развития // Проблемы прогнозирования. 2002. № 1–2.

Радыгин А.Д. Россия в 2000–2004 годах: на пути к государственному капитализму? // Вопросы экономики. 2004. № 4.

Развитие форм межфирменной кооперации: сети и взаимоотношения: докл. участников Сети мастерства. М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2008.

Смирнова М.М. Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 3.

Шаститко А.Е. Институциональная среда хозяйствования в России: основные характеристики // В сб. Куда идет Россия? Кризис институциональных систем / под общ. ред. Т.И. Заславской. М., 1999. С. 202–203.

Шерешева М.Ю. Россия в мире новых динозавров: о государственно-частных мегахолдингах // Der Spiegel Profile. 2008. № 14.

Яковлев А.А. Эволюция стратегий взаимодействия бизнеса и власти в российской экономике // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 1.

Яковлев А.А., Кузнецов П.В., Фоминых А.К. Идентификация неформальных бизнес-групп для целей налогового администрирования / Препринт #WP1/2002/02/ М., 2002.

Ясин Е.Г., Яковлев А.А. Конкурентоспособность и модернизация российской экономики // Вопросы экономики. 2004. № 7.

Blanchard O., Kremer M. Disorganization // Quarterly Journal of Economics. 1997. Vol. 67.

Salmi A. Institutional Change of Business Networks: Russian Transition Revisited // Paper presented at the 20th IMP Conference, Copenhagen, 2004.

Заключение

В мировой экономике за последние десятилетия произошли существенные изменения. Современный этап развития характеризуется новой ролью технологий как катализатора качественных перемен, возникновением дополнительных центров силы и экономических осей, новых форм функционирования рынков. Эти перемены требуют пересмотра государственных подходов к обеспечению национальной конкурентоспособности, создания системы институтов, позволяющих эффективно позиционироваться на мировой арене, выявлять ключевые ресурсы и компетенции, последовательно реализовывать национальный конкурентный потенциал. При этом следует исходить из того, что глобальная перестройка мирового хозяйства ведет не к

унификации, а к принципиальному «перекраиванию» экономической карты мира, итогом чего может стать существенное изменение соотношения сил и позиций отдельных государств и их групп.

Обеспечение долгосрочной конкурентоспособности национальной экономики любой страны должно в этой ситуации опираться на активную позицию государства, действующего с опорой на изменившуюся систему критериев, с помощью которых строится стратегия создания институциональной среды. В частности, определение норм и правил функционирования российского бизнеса должно учитывать, что компании большинства отраслей вынуждены действовать в новых условиях, когда конкуренция становится глобальной, технологические изменения стремительны, а нематериальные активы гораздо более значимы для сохранения конкурентоспособности. Ответом на эти вызовы и одной из важнейших особенностей современного этапа развития является трансформация организационных структур бизнеса, возникновение целого спектра сетевых форм. Они становятся существенной составляющей глобальной перестройки мирового экономического пространства.

Современный этап социально-экономического развития связан с фундаментальными изменениями во взаимоотношениях между субъектами, порожденными изменением характеристик среды, в которой они взаимодействуют. Возросшая взаимодополняемость и взаимозависимость обуславливают рост числа ситуаций «взаимного выигрыша» или «взаимного проигрыша», в отличие от преобладавшей прежде ситуации «победитель-проигравший». Это изменение следует признать принципиально важным, поскольку в тенденции именно отсюда может следовать прогнозируемое многими развитие кооперационных отношений, интеграции на всех уровнях и т. п. Сталкиваясь с растущей вероятностью собственного проигрыша как результата проигрыша контрагента, хозяйствующие субъекты, обладающие ограниченной рациональностью, становятся более склонны выбирать альтернативу «взаимного выигрыша» как оптимальную.

Интенсификация связей, выходящих за пределы организации, приводит в итоге не к размыванию границ предприятия, а к их реконструкции на новом витке развития. Процесс реконструкции становится интенсивнее и происходит быстрее, он оказывается перманентным, зависимым от соотношения выгод и издержек различных альтернатив – то, что прежде было «внутри», экстернализуется, и наоборот, повышение гибкости организации может потребовать рецентрализации (т. е. совсем не обязательно связано с децентрализацией).

Современные информационно-коммуникационные технологии играют при этом значительную роль, делая возможной быструю перестройку связей и процессов. Развитие ИКТ способствует созданию принципиально новых возможностей взаимодействия, а также их быстрому распространению и превращению сетевого принципа межфирменного взаимодействия в имманентную характеристику современной экономической действительности. В то же время следует подчеркнуть, что создание

общей ИКТ-платформы и совместное использование МОИС (информационной системы, состоящей из информационных систем деловых партнеров, каждая из которых имеет свою собственную структуру, подсистемы, стратегии, технологии и цели) может вести к росту зависимости более слабых партнеров от фокальной фирмы. При этом зависимость слабых участников в рамках квазиинтегрированной структуры может быть более жесткой, нежели зависимость подразделений в иерархической организации с консолидированной собственностью

Включение в анализ феномена квазиинтеграции дало возможность сделать ряд важных выводов, касающихся места сетевых межорганизационных взаимодействий в современной экономике и мер государственной экономической политики, нацеленной на использование связанных с этими формами возможностей обеспечения национальной конкурентоспособности. Имея обманчивый вид дезинтеграции, установление долгосрочных взаимодействий обеспечивает усиление рыночной власти компаний, входящих в квазиинтегрированные структуры, позволяет им пользоваться преимуществами, заложенными в характеристиках интеграции как феномена, не подпадая под контролирующие и регулирующие действия государства.

Мы показали, что подавляющая часть форм квазиинтеграции относится к формам межфирменного сетевого взаимодействия, однако существуют несетевые формы квазиинтеграции и промежуточные формы, которые не могут быть четко отнесены к сетевому или несетевому межфирменному взаимодействию.

У межорганизационных сетей есть свои сильные и слабые стороны. Нельзя утверждать, что существует единая, общая тенденция перехода к определенным типам контроля, управления или координации внутри предприятий и между ними. Сравнение результатов эмпирических исследований, касающихся разных отраслей, говорит о практическом разнообразии организационных форм и их комбинаций. В современных условиях является нормой, когда один и тот же экономический агент, стремясь сохранить и увеличить конкурентные преимущества и открыть новые рыночные возможности, рассматривает интеграцию в традиционном понимании, квазиинтеграцию и дезинтеграцию как равноценные альтернативы. Можно говорить, что в современных условиях происходит расширение стратегических опций и гибких комбинаций различных форм внутри- и межфирменных связей. Эта закономерность прослеживается во многих отраслях и для разных компаний. Соответственно не существует «однозначно лучших» решений – каждый из вариантов имеет свои преимущества в зависимости от конкретной ситуации.

В России только началось серьезное изучение межфирменного сетевого взаимодействия. Складывающаяся в российской экономике ситуация недостаточно изучена с этой точки зрения. Можно, тем не менее, утверждать, что формирование интегрированных структур в отечественной экономике отличалось заметным своеобразием, возникшим как результат того, что механизмы управления хозяйственными взаимодействиями складывались в условиях сильной нестабильности

институциональной среды, неполноты системы формальных норм и правил и отсутствия эффективных механизмов принуждения к выполнению формальных норм. Хозяйствующим субъектам было выгодно стремиться к установлению таких связей, которые были бы в максимальной степени неформальны и, таким образом, устойчивы к различного рода внешним воздействиям (как со стороны возможных конкурентов, так и государства).

Ситуация, сложившаяся в современной России, характеризуется сочетанием центробежных и центростремительных тенденций. На процесс реструктуризации российских фирм в конце XX в. повлияла институциональная структура, унаследованная от плановой экономики и характеризовавшаяся высоким уровнем монополизации и специфичности. Процесс распада сложившихся хозяйственных связей, усугублявшийся отсутствием целостной государственной концепции в сфере экономической политики и усилением сепаратизма региональных властей, привел к деградации ресурсного потенциала экономики и росту несбалансированности развития отраслевых рынков. Этот процесс, однако, на большинстве отраслевых рынков постепенно сменился процессами интеграции. Налицо тенденция к росту числа интегрированных групп – как формальных, так и неформальных.

Развитие российских неформальных групп имеет свои особенности, которые заставляют говорить о принципиальном отличии между ними и сетевыми межфирменными объединениями за рубежом. Институциональная среда современной России, в части своих формальных норм и правил, а также механизмов, обеспечивающих принуждение к их исполнению, пока не решает своей основной задачи – создания условий для экономии на издержках ведения хозяйственной деятельности, в том числе за счет обеспечения приемлемого уровня ее неопределенности. Система прав собственности неустойчива, полномочия, которыми обладает собственник, могут быть оспорены и изъяты экономическими агентами или государством без использования каких-либо компенсаторных инструментов. Формальные способы функционирования института прав собственности, имущественного контроля, неспособны обеспечить максимальную эффективность использования хозяйствующими субъектами наличных ресурсов. В результате возникли иные институциональные устройства, нацеленные на минимизацию риска потери собственником своих правомочий. Важным механизмом их функционирования стало определенное распыление, размытие правомочий собственности. Другими словами, движение к сетевому взаимодействию в России есть, но диктовалось оно в первую очередь не комплементарностью использования ресурсов и компетенций, а необходимостью «дымовой завесы» в условиях хищнического поведения конкурентов и государства либо стремлением скрыть собственное хищническое поведение.

Кроме того, то образование, которое получают в нашей стране практики бизнеса, не дает полноценных знаний о сетевом взаимодействии в целом и о различных типах сетей. Отсутствие информации, в совокупности с особенностями российской

институциональной среды, делают сети маргинальной формой организации производства, что может сказаться на конкурентоспособности российских компаний уже в ближайшем будущем.

Вертикально интегрированные иерархические структуры в России по-прежнему имеют преимущество перед сетевыми формами. Тем не менее существует значительный потенциал, позволяющий повысить и международную конкурентоспособность крупных компаний, и общую конкурентоспособность малого и среднего российского бизнеса, используя сочетание комплементарных ресурсов и компетенций и возможность экономии на транзакционных издержках. Не умаляя роли крупных интегрированных отраслевых и межотраслевых корпораций и финансово-промышленных групп, следует обратить внимание на возможности сетей и рассматривать их в качестве равноправных альтернатив организации бизнеса. Этот потенциал в российских условиях пока практически не используется.

Необходимо создание институциональных предпосылок для развития сетевого взаимодействия российских компаний, совершенствование институциональной среды, которое могло бы способствовать росту конкурентоспособности компаний, отраслей, регионов и экономики России в целом. Особое внимание при этом следует уделить кластерной политике, поскольку развитие кластеров может способствовать обеспечению территориальной целостности, а также формированию трансграничных и внутренних экономических осей как основы участия России в трансформирующемся мировом экономическом пространстве. Однако попытка «насаждения» кластеров «сверху» без четкого анализа и расстановки верных приоритетов может вместо роста конкурентоспособности создать условия для извлечения квазиинтересов группами специальных интересов, нацеленными на достижение личных выгод.

В настоящее время в системе мероприятий российской государственной политики основное внимание уделяется консолидации отраслевых рынков и интегрированным структурам традиционного типа. Не вызывает сомнений, что среди лиц, принимающих решения на высочайшем уровне, сформировалось мнение, что восстановление производственного потенциала России и преодоление структурной раздробленности промышленных отраслей и комплексов требует радикального преобразования существующих предприятий и создания мощных консолидированных структур. При этом, похоже, из поля зрения государственной политики ускользает тот факт, что современные особенности развития мировой экономики требуют выработки новых подходов к интеграции хозяйствующих субъектов. В частности, создание крупной корпорации следует каждый раз рассматривать как одну из альтернатив, имеющую как преимущества, так и существенные недостатки. Крупные интегрированные структуры традиционного типа зачастую являются неоптимальной альтернативой в условиях высокой турбулентности рынка и роста требований к индивидуализации продуктов и услуг со стороны потребителей. Для ряда отраслевых

рынков основой роста конкурентоспособности и оптимальной альтернативой может оказаться межфирменное сетевое взаимодействие, имеющее устойчивый характер.

Даже на тех отраслевых рынках, где имеет смысл обеспечивать международную конкурентоспособность путем создания крупных корпораций, обладающих колоссальной рыночной властью и доминирующих на своем отраслевом рынке, необходимо одновременно формировать условия для стабильных интеграционных взаимодействий между формально независимыми предприятиями.

Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

1. Какое место в современной экономике занимают межорганизационные сети? Чем это обусловлено?

2. Какие теоретические подходы к изучению межфирменного сетевого взаимодействия вам известны? Какой подход, на ваш взгляд, наиболее продуктивен при анализе сетевого межфирменного взаимодействия?

3. В чем состоит различие между «экономико-теоретическим» и «управленческим» подходом к анализу межфирменного сетевого взаимодействия?

4. Что такое квазиинтеграция?

5. Каково соотношение между понятиями «гибридная структура» и «квазиинтегрированная структура»?

6. Что вы можете сказать о роли доверия в деятельности сетевых межфирменных структур?

7. Каковы преимущества и недостатки сетевых структур по сравнению с другими альтернативами?

8. Какую роль в развитии сетевых межфирменных структур играют межорганизационные информационные системы?

9. По каким признакам можно выстроить типологию межфирменных сетей?

10. Какое определение стратегического альянса вы считаете предпочтительным? Почему?

11. Чем цепочки (сети) создания ценности отличаются от фокальных сетей?

12. Является ли использование информационно-коммуникационных технологий сущностной характеристикой виртуальной организации?

13. Какие функции выполняет сетевой брокер в виртуальной организации?

14. Является ли кластер межорганизационной сетью? Аргументируйте свой ответ.

15. Каковы основные различия дирижистской и либеральной моделей кластерной политики?

16. Какие меры государственной политики могут способствовать росту отдачи от сетевых форм организации бизнеса?

1. Прочтите приложение 5.1. Подберите дополнительные материалы по истории авиационного альянса AiRUnion. Как вы считаете, являлся ли AiRUnion межфирменным стратегическим альянсом, отвечающим предложенному в лекции набору критериев? Почему AiRUnion прекратил свое существование?

2. Найдите в статьях, вышедших не раньше 2005 г., два РАЗНЫХ определения межфирменного стратегического альянса. В чем различие между этими определениями? Какое из них вы считаете более полезным для практического использования?

Примечания

1

Кабраль Л.М.Б. Организация отраслевых рынков: вводный курс. М.: 2003. С. 17.

2

Moreno G.L. Sociometry, Experimental Method and Science of Society. N.Y.: Beacon Science, 1951.

3

Bavelas A.A. Mathematical Model for Group Structures // Applied Anthropology 1948. No. 7(3).

4

Leavitt H.J. Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1951. Vol. 46. No. 1.

5

Nadel S.F. The Study of Social Structure. London: Cohen and West, 1957.

6

Mitchell J.C. The Concept and Use of Social Networks // Social Networks in Urban Situation / ed. by Bisevain and Mitchell, 1949.

7

Nohria N., Eccles R. Face-to-Face – Making Network Organizations Work / (eds.) N. Nohria et al.: Networks and Organizations. Boston, MA, 1992.

8

Слово «система» в греческом языке имеет довольно много значений, в том числе: сочетание, составление, соединение, организм, устройство, организация, союз, строй, руководящий орган. Заметим, что практически все эти значения в нашем случае применимы, более того – очень полезны для понимания сути межорганизационных сетей. Очень важно помнить при этом вывод, сделанный еще Аристотелем: целое (т. е. система) не сводимо к сумме его составных частей.

9

Bourdieu P. The Social Space and the Genesis of Groups // Social Science Information. 1985. Vol. 24. No. 2.

10

Hannan M., Freeman J. The Population Ecology of Organizations // American Journal of Sociology 1977. Vol. 82. No. 5.

11

Stinchcombe A.L. Social Structure and Organizations / (ed.) J. March. Handbook of Organizations: Chicago, IL: Rand McNally, 1965. P. 142–193.

12

Как известно, в данном случае О. Уильямсон опирался на положения об ограниченности рационального действия рыночных игроков («акторов»), выдвинутые Г. Саймоном [*Simon, 1947; Simon, 1982*]

13

Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2001.

14

Hamel G. Strategy as Revolution. Harvard Business Review, 74 (4): 69–82; *Hamel G.* Leading the Revolution. Plume: N.Y., 2002; *Хамел Г., Прахалад К.К.* Конкурируя за будущее. М.: Олимп – Бизнес, 2002.

15

Кристенсен К.М. Динамика инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

16

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533.

17

Chandler A.D. Strategy and Structure. Cambridge, MA, 1962.

18

Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL, 1972.

19

Ansoff I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. N.Y., 1965.

20

Smith K.G., Carroll S.J., Ashford S.J. Intraand Interorganizational Cooperation: Toward a research Agenda // Academy of Management Journal. 1995. No. 1.

21

В качестве характерных свойств кооперативных взаимодействий выступает предоставление одним экономическим агентом другому обязательств и гарантий относительно своего будущего поведения.

22

D'Alessandro D.F. Brand Warfare: 10 Rules for Building the Killer Brand. USA: McGraw-Hill, 2002.

23

Pritchett P. After the Merger. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985.

24

Энгельгарт В.А. Интегрализм – путь от простого к сложному в познании явлений жизни // Вопросы философии. 1970. № 11.

25

Коньшев О.В. Управление организационно-финансовым взаимодействием участников интегрированных субъектов хозяйствования: автореферат диссертации к.э.н. Орел, 2002.

26

Авдашева С.Б. Бизнес-группы в российской промышленности // Вопросы экономики. 2004. № 5.

27

Попов А. А. Интеграция хозяйствующих субъектов в рыночной экономике. Диссертация, к.э.н. Воронеж, 2005.

28

Петров М.А. Теоретические аспекты и практика интеграции отраслевых рынков. Диссертация, к.э.н. М., 2005.

29

Это некорректно, поскольку гибридное соглашение имеет четкое определение как альтернативный вид организации транзакций. Под гибридным соглашением следует понимать долгосрочные контрактные отношения, сохраняющие автономность сторон, но предполагающие создание транзакционно-специфических мер предосторожности, препятствующих оппортунистическому поведению участников и обеспечивающих адаптацию к изменяющимся обстоятельствам в условиях неопределенности.

30

Сравнение неоклассического и институционального подходов [Авдашева, 2000].

31

Если воспользоваться классическим определением М. Вебера, власть – это любая возможность, на чем бы она ни основывалась, реализовать собственную волю в данном социальном отношении даже вопреки противодействию.

32

Понятие активной фирмы (актанта) в экономическую теорию ввел в середине XX в. французский экономист Ф. Перру. Согласно идее Ф. Перру, фирма в состоянии изменить характер спроса на рынке, и при этом конкуренты фирмы могут быть полностью независимы. Под актантом Ф. Перру понимал активного экономического агента, способного модифицировать окружающую экономическую среду и приспособлять к своим целям поведение других единиц. Поведение пассивной фирмы в отличие от активной сводится к стремлению максимизировать достижение цели (целей) в рамках данных ограничений.

33

Аутсорсинг – перевод активов и функций внутреннего подразделения или самих этих подразделений во внешнюю организацию, которая выступает как сторонний подрядчик по их выполнению.

34

Элементами «внешней среды» полагаются экономические по своей природе факторы, специфические для отдельных отраслей, хозяйственные субъекты которых производят выбор между организационными альтернативами. Кроме того, определенное влияние на этот процесс оказывает институциональная среда, в которой функционируют экономические агенты.

35

Источник: [Румянцева, Третьяк, 2006].

36

Кейрецу представляют собой сконцентрированные вокруг крупного банка мощные бизнес-группы, включающие в себя финансовые и производственные компании из различных отраслей экономики. Члены кейрецу связаны между собой несколькими слоями устойчивых взаимоотношений: финансовыми, отношениями по обмену персоналом и знаниями, сцепками «продавец – покупатель». Эта структура накладывается на плотную социальную сеть, которую составляют персоны, имеющие отношение к контролю над компаниями, входящими в группу, и участвующие в перераспределении выгод от них.

37

Semlinger K. Kooperation und Konkurrenz in japanischen Netzwerkbeziehungen / (hrsg.) J. Sydow, A. Windeler. Steuerung von Netzwerken. Wiesbaden: Westdeutsche Verlag, 2000. P. 130.

38

Arrow K.J. The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Nonmarket Allocation // The Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PPB System. U.S. Joint Economic Committee, 91st Congress, 1st session. Vol.I. Wash., DC: U.S. Government Printing Office, 1969. P. 62.

39

Ripperger T. Oekonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips. Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Band 101. Tuebingen, 1998.

40

Sydow J., Windeler A. Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem offene Fragen / (hrsg.) J. Sydow, A. Wmdeler: Steuerung von Netzwerken. Wiesbaden, 2000. P. 14.

41

Принятие частного решения о доверии наиболее вероятно при высоком уровне социального доверия как характеристике институциональной среды. Если этот уровень низок, часто принимается решение о недоверии как соответствующее вероятностной оценке экономическим агентом наступления оппортунистического поведения со стороны партнеров.

42

Экономические субъекты, имеющие стабильные предпочтения, даже в рамках гибридных структур (например, в случае создания совместного предприятия) стремятся действовать так, чтобы максимизировать каждый свою индивидуальную полезность. В случае сетевой организации, экономические субъекты оказываются готовы пожертвовать некоторыми собственными интересами, преследуя коллективные цели.

По сути, это означает максимизацию индивидуальной полезности, только в долгосрочном периоде.

43

Материал подготовлен **О.В. Полуэктовой** (магистратура факультета экономики ГУ ВШЭ). Публикуется в сокращенном варианте.

44

Под «сетью» в данном случае понимается не межфирменная сеть (наличие перекрестного владения акциями в группе не позволяет отнести ее к таковым), а скорее термин из институциональной экономической теории, позволяющий рассматривать взаимодействие большого числа акторов.

45

Среди исследователей не существует единства в том, учитывать ли транзакционные издержки, возникающие в рамках единой иерархической структуры, при сравнении альтернатив. На наш взгляд, учитывать их следует, поскольку иерархическая структура обеспечивает снижение транзакционных издержек, но не устраняет их. Так, Х. Демсец указывает на то, что транзакционные издержки не устраняются при производстве в интегрированной фирме, поскольку фирма должна покупать что-то извне, у других фирм. Безусловно, эти издержки могут быть существенно ниже. В то же время бывают случаи, когда транзакционные издержки внутри иерархии выше, чем внешние транзакционные издержки.

46

Так, М. Портер и Харриган оценивали процент неудач при создании совместных предприятий примерно в 50 % [Porter, 1987; Harrigan, 1983]. Хотя совместные предприятия мы не относим к межфирменным сетям, но они являются гибридными структурами, и это только подтверждает общую идею о необходимости сравнения альтернатив.

47

Б.З. Мильнер предложил делить сетевые организации на временные многопрофильные коллективы специалистов для осуществления крупных проектов; в районах («долинах») с малыми производственными фирмами или их аналог внутри крупной компании; крупные территориально распределенные производственные фирмы (пример: японские кейрецу); стратегические союзы.

48

От англ. captive – пойман, схвачен.

49

Франчайзинговая сеть, на наш взгляд, не относится к «чистым» примерам межфирменных сетей, хотя это, безусловно, одна из форм квазиинтеграции.

50

Систематизацию подходов к классификации сетей провела О.К. Королева (магистратура факультета менеджмента ГУ ВШЭ) под руководством д.э.н., проф. О.А. Третьяк.

51

Перевод словосочетания business alliances.

52

Кантер Р. Рубежи менеджмента (книга о современной культуре управления) //пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 1999.

53

Routledge Encyclopedia of International Political Economy, 1999.

54

См., например, KPMG Alliances. Alliances and Networks – Business survival in Nineties. February, 2001.

55

Компании могут также оставаться независимыми и в экономическом отношении, но это определяется соотношением сил компаний, вступающих в стратегический альянс.

56

UMTS (Universal Mobile Telecommunication System) – Универсальная Мобильная Телекоммуникационная Система, стандарт сотовой связи третьего поколения для Европы.

57

Напомним, что есть позиция, согласно которой простейшим примером сети является «устойчивое отношение двух партнеров, взаимодействие между которыми происходит или может произойти» [Кузьминов, Бендукидзе, Юдкевич, 2006. С. 133]. Тогда вопрос о том, считать ли сеть двусторонний альянс, решается положительно.

58

Предпосылки для создания альянса были заложены несколько раньше, после заключения германо-американского двустороннего договора об авиасообщении 1994 г., открывшего возможности для сотрудничества Lufthansa и United Airlines. Первый двусторонний альянс в авиаперевозках был создан в 1992 г. после подписания договора о кооперации между United Airlines и Air Canada.

59

www.staralliance.com

60

В одном из выступлений представители альянса привели в пример направление Берлин – Нью-Йорк, работавшее с постоянной недозагрузкой. После перевода в хаб Франкфурта к пассажирам стали добавляться те, кто летит через Нюрнберг, Ганновер, Лейпциг и ряд других городов, и «Боинг 747–400» оказывается эффективно загруженным, а пассажиры получили новые возможности, которые ранее им не могли

быть предложены по экономическим соображениям. Кроме того, все МСА в авиаперевозках практикуют так называемое «разделение кодов» (code-sharing), когда один самолет занимают пассажиры с разными номерами рейсов. Это также способствует оптимальной загрузке.

61

Специальное исследование университета штата Иллинойс, охватывавшее 46 тыс. североатлантических перелетов, показало, что разница в цене по сравнению с обычными рейсами составила в среднем около 36 %, а суммарная экономия пассажиров Star Alliance за год составляла от 50 до 82 млн долл.

62

«Сами себя мы считаем группой, выполняющей управленческий проект... исходим из того, что наша задача выполнена, когда через возможности отдельных обществ нам удастся создавать ценность», – подчеркивает Ян Альбрехт (Jaan Albrecht), возглавляющий штаб-квартиру альянса [Weltnetzwerk, 2002]. Принцип работы данного общества – постоянная обратная связь с клиентами, развитие идей и работа гибких команд над отдельными проектами, получившими «зеленый свет» от авиаперевозчиков, входящих в альянс (с участием экспертов, представляющих эти компании).

63

Коммерсантъ. 2006. № 20/II. 6 февраля. С. 1, 13.

64

Данные Независимого информационного агентства, 25 сентября 2006 г. <http://www.24rus.ru/more.php?UID=4138&country=Russia>

65

Материал подготовлен А. Граховой (магистратура факультета экономики ГУ ВШЭ). Публикуется в сокращенном варианте.

66

В качестве синонимов в англоязычной литературе используются также названия supply chain collaboration, supplier networks, buyer-supplier networks или supplier-buyer relationship networks, однако они более расплывчаты (нет четкого указания на то, что это фокальная сеть).

67

Эти действия фокальной фирмы в англоязычной литературе часто называют «cherry-picking».

68

Материал подготовлен **И.В. Кокшаровой** (магистратура факультета менеджмента ГУ ВШЭ) под руководством М.Ю. Шерешевой. Публикуется в сокращенном варианте.

69

Материал подготовлен **Э.А. Сайрановой** (магистратура факультета экономики ГУ ВШЭ). Публикуется в сокращенном варианте.

70

Данные предоставлены сотрудниками компании Nike.

71

Очень близка к виртуальной организации сеть фрилансеров. Главное отличие такой сети от виртуальной организации как формы межфирменного взаимодействия – то, что это сотрудничество не компаний, а индивидов.

72

Подчеркнем еще раз, что ИКТ являются важной предпосылкой для успешной деятельности виртуальной организации, но виртуальная организация как тип сетевого взаимодействия **возможна** без применения ИКТ. Конечно, отсутствие ИКТ привело бы к значительному росту величины транзакционных издержек, резко снижающему привлекательность этой организационной альтернативы.

73

The American Heritage Dictionary of the English Language, 2000.

74

Строго говоря, речь идет об отраслевых районах (для сравнения, Industrial Organization переводится как «Организация отраслевых рынков»).

75

Marshall A. Principles of Economics. New York, McMillan Publishing Company, 1922.

76

Во Франции для описания семейств технологически взаимосвязанных секторов широко использовался термин «фильеры». По сути, это аналог понятия инновационных кластеров (см., например: *Toledano J.* A propos des filieres industrielles // Revue d'Economie Industrielle. 1978. Vol. 6. No. 4).

77

Dahmen E. Development Blocks in Industrial Economics // Paper presented at workshop on New Issues in Industrial Economics, Case Western Reserve University, Ohio, 1988.

78

Довольно широкое распространение получает представление структуры кластеров в виде графов (приложение 1.1). Этот метод позволяет оценить сложность и тип взаимоотношений между компонентами кластера.

79

В кластер могут входить компании разных размеров, но малые и средние фирмы среди них есть обязательно.

80

Follow-sourcing означает ситуацию, когда отечественные поставщики должны следовать за производителем за рубежом, чтобы получить договор о поставке.

81

The 4th International Conference on Technology Policy and Innovation. Curitiba, Brazil, August 28–31, 2000.

82

Стенограмма семинара по теме «Конкурентоспособность российского лесопромышленного комплекса», 28.09.2001 г. (<http://www.csr.ru/conferences/28-09-2001-steno.htm!>).

83

Там же.

84

Федеративная Республика Германии состоит из 16 федеральных земель, каждая из которых имеет свою законодательную (представительную), исполнительную и судебную власть. Бюджетные средства государства формируются органами трех уровней: федеральными, земельными и коммунальными.

85

Огромную роль в осуществлении кластерной политики в США играют бизнес-ассоциации – в частности, Национальный совет по конкурентоспособности.

86

Inter-organizational systems, или Interorganizational information systems (сокращенно IOIS, или IOS; эти аббревиатуры используются в научной литературе как взаимозаменяемые).

87

Leavitt H.J., Whisler T.L. Management in the 1980's // Harvard Business Review. 1958. Vol. 36. No. 6.

88

Kaufman F. Data System that Cross Companies Boundaries // Harvard Business Review. 1966. Vol. 44. No. 2; *Mertens P.* Die Zwischenbetriebliche Integration der Datenverarbeitung im Einkaufs- und Lieferwesen // Zeitschrift Fuer Datenverarbeitung. 1966. No. 4.

89

Thompson J. Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory. New York: McGrawHill, 1967.

90

Gaugler Th. Interorganisatorische Informationssysteme: ein Analyse- und Gestaltungsrahmen fur das Informationsmanagement / Mit einem Geleitw. von Stefan Klein. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.; Wiesbaden: Gabler, 2000.

91

Отметим, что высшее руководство может быть настолько неготовым к введению электронного документооборота (ЭДО), что поток бумаг в реальности может не уменьшаться, а расти (дублирование электронных документов в бумажной форме плюс документирование самого процесса ЭДО как бюрократический атавизм). Однако если

введение ЭДО грамотно подготовлено, то этот поток сокращается в разы, при этом существенно снижается дублирование вводимой информации, и как следствие – количество ошибок ввода данных.

92

Попутно заметим, что вследствие этого разные стандарты, применяемые на электронных рынках, способствуют образованию границ электронных рынков, которые могут совпадать с границами традиционных отраслевых рынков (поскольку значительное число работающих в настоящее время электронных торговых площадок являются отраслевыми), но могут и значительно от них отличаться – как в сторону расширения, так и в сторону сужения.

93

Все ИБГ, отмечает Я. Паппэ, можно разделить на две большие группы: имущественные (основаны на имущественных отношениях) и управленческие (основаны на управляющих механизмах) [Паппэ, 2000]. Очевидно, что вторая группа ИБГ относится к квазиинтегрированным структурам.

94

Бартер и прочие неденежные трансакции, широко распространившиеся в российской экономике в постсоветский период, справедливо рассматриваются многими исследователями и как инструмент предотвращения изъятия ренты, и как способ ее изъятия, навязываемый стороной с большей рыночной властью. См., например: [Авдашева, 2000. С. 52, 55; Яковлев, 2002. С. 15]. Сейчас несколько подзабытая тема бартера возникла снова в связи с кризисом.

95

Проект журнала «Эксперт».

96

«Производители невероятными усилиями добиваются создания качественного продукта, но нужно еще удерживать это качество, тиражировать его, а это мало кому под силу. Для этого требуется система управления качеством, четкая организация производства, жесткий контроль сырья и готовой продукции, высокая квалификация персонала и многое другое». Эксперт, 2005, № 21 (468), 6 июня (<http://www.expert.ru>).

97

Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. СПб.: Лениздат; CEVPress, 1996. С. 17.

98

Фуруботн Э.Г., Рихтер Р. Новая институциональная экономическая теория фирмы // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 1. С. 78.

99

Там же. С. 79.

100

Popper K.R. The Poverty of Historism. 2nd ed. London: Routledge and Kegan Paul, 1957. P. 66.

101

Фуруботн Э.Г., Рихтер Р. Новая институциональная экономическая теория фирмы
// Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 1.